Étude sur le secteur fromager au Québec

Problématiques et défis pour les fromageries-fermières, les micro-fromageries et les petites fromageries

Québec

Cette publication a été réalisée par le
ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation,
Direction générale des affaires économiques,
scientifiques et technologiques.

Coordination et rédaction
Mario Beaulieu, économiste

Rédaction
Marie-Hélène Žarnovičan, agro-économiste

Direction des études économiques et d'appui aux filières
200, chemin Sainte-Foy, 10e étage
Québec (Québec) G1R 4X6

Téléphone : (418) 380-2101
Télécopieur : (418) 380-2164

Mise en page
Danielle Gagné

Révision linguistique
Isabelle Tremblay

Conception de la page couverture
Direction des communications

© Gouvernement du Québec

Dépôt légal 2004
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-43112-X

106-06226/

Table des matières

Remerciements iii

Préambule v

PARTIE I 1

1. Méthodologie 1

1.1 L'esquisse des enjeux et des défis des petites fromageries et des micro-fromageries 1

1.2 L'enquête descriptive 2

2. Aperçu général de l'enquête 5

2.1 Le contexte d'affaires 6

2.2 Le processus de production 12

2.3 La mise en marché 12

2.4 La structure des dépenses 15

3. Un aperçu régional 17

3.1 La répartition des entreprises entre les régions étudiées 17

3.2 La répartition de la production de fromage entre les régions étudiées 18

3.3 La répartition des types de fromages selon la région 19

3.4 Les dynamiques régionales 20

4. L'analyse par type d'entreprises fromagères 23

4.1 Les fromageries-fermières 25

4.2 Les fabriques 30

5. La synthèse 37

PARTIE II 41

Résumé du document « Étude sur les petites fromageries et les micro-fromageries - Esquisse des enjeux et des défis » 41

Conclusion 45

ANNEXE A

Questionnaires :

partie I destinée aux entreprises
partie II destinée aux conseillers régionaux du MAPAQ 47

ANNEXE B

Etude sur les petites fromageries et les micro-fromageries - Esquisse des enjeux et des défis 65

ANNEXE C

Régions administratives du Québec visitées dans le cadre de l'étude 103

Remerciements

La présente étude portant sur le secteur de la fromagerie-fermière, de la micro-fromagerie et de la petite fromagerie du Québec, a impliqué la participation de plusieurs intervenants, à commencer par les entrepreneurs eux-mêmes. Ceux-ci ont accepté de répondre à un questionnaire et de partager leur savoir-faire et le quotidien auquel ils doivent faire face en tant que propriétaires d'une fromagerie.

Ces entrepreneurs ont été sollicités par les conseillers régionaux du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), qui ont su trouver le temps nécessaire afin de collecter et de valider la majeure partie de l'information que demandait la rédaction de ce rapport. Les conseillers ont également partagé leurs connaissances relatives à ce secteur en répondant à leur tour à un questionnaire destiné à décrire la situation et les problématiques particulières à leur région administrative.

D'autre part, la validation de l'échantillon aurait été beaucoup plus ardue sans l'aide de M^mes^ Lucille Marton, directrice générale de l'Association laitière de la chèvre du Québec, et Yolaine Villeneuve, coordonnatrice des finances et du développement des affaires au Conseil de l'industrie laitière du Québec. Aussi, les explications de M. Patrick Thirard-Collet ont grandement contribué à la compréhension des subtilités entourant la caractérisation des fromages.

Il est important de souligner la participation de MM. Jocelyn Trudel et Albert Bouchard, de la Direction du développement de la transformation alimentaire et des marchés (MAPAQ), pour leur contribution à l'ensemble du processus de cette enquête. De plus, nous tenons à souligner l'apport de M. Pascal Van Nieuwenhuyse, directeur de la Direction des études économiques et d'appui aux filières (DEEAF, MAPAQ), de M^me^ Suzanne Pilote, directrice adjointe de la DEEAF, ainsi que de M. Alain Blais, de la Direction des politiques commerciales et intergouvernementales (DPCI), également au MAPAQ, pour leurs précieux commentaires ayant fourni le recul nécessaire pour obtenir le document présent.

Enfin, M. Claude Lambert, consultant indépendant, en plus de participer à l'élaboration du questionnaire et d'effectuer des entrevues auprès de quelques entreprises, a apporté une contribution significative en partageant son expérience et son savoir tout au long de la rédaction et en esquissant les enjeux et défis des petites et des micro-fromageries.

Nous tenons ainsi à remercier toutes ces personnes qui ont accepté de consacrer temps et énergie pour que se développent une connaissance et une compréhension de ce secteur. Le matériel en résultant devrait permettre d'appuyer un essor harmonieux de ce secteur d'activité.

Préambule

Au Québec, depuis le milieu des années 90, l'intérêt pour les fromages fins est grandissant et le marché est en pleine effervescence. En 2002, environ 27[1] millions de kilogrammes de fromages fins (autres que le mozzarella ou le cheddar) ont été produits. Cela représente entre 16 % et 17 % de la production totale de fromages. Actuellement, il existe au Québec plus d'une centaine d'établissements de transformation répartis sur tout le territoire.

Afin d'améliorer la compréhension de cette industrie, la Direction des études économiques et d'appui aux filières (DEEAF) du MAPAQ a reçu le mandat de réaliser une étude concernant l'état actuel du secteur des fromageries-fermières des micro-fromageries et des petites fromageries du Québec, afin de saisir leurs perspectives d'avenir tout en relevant les problématiques et les enjeux reliés à ce secteur.

Le présent travail constitue une synthèse de l'ensemble des données et des connaissances mises en avant par les différents intervenants impliqués tour à tour dans le cadre de cette étude. Le premier chapitre présente la méthodologie privilégiée pour établir le portrait du secteur. Le deuxième chapitre brosse un aperçu général des entreprises au regard du contexte d'affaires (profil des entrepreneurs, stratégie de démarrage, défis, etc.) du processus de production et de la mise en marché. Les deux chapitres suivants apportent un éclairage plus spécifique sur une base régionale ou par type d'entreprise. Enfin, le dernier chapitre esquisse les enjeux et les défis du secteur.

---

[1] Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec, MAPAQ et ISQ, édition 2003.

PARTIE I

1. Méthodologie

Pour établir le portrait du secteur de la petite et micro-fromagerie du Québec, deux approches complémentaires ont été retenues :

- Une enquête systématique auprès des entreprises (annexe A).
- Une esquisse sur les enjeux et défis des petites fromageries et des micro-fromageries (annexe B).

1.1 L'ESQUISSE DES ENJEUX ET DES DÉFIS DES PETITES FROMAGERIES ET DES MICRO-FROMAGERIES

Ce projet d'analyse a été confié par contrat à M. Claude Lambert. Le mandat consistait à établir les perspectives du secteur de l'industrie des petites fromageries et des micro-fromageries du Québec. L'apport d'un homme d'expérience dans le secteur de l'industrie laitière a permis de bonifier l'enquête tant dans sa conception que dans son exploration.

1.2 L'ENQUÊTE DESCRIPTIVE

1.2.1 Le questionnaire

Une enquête descriptive a été réalisée afin d'accroître la compréhension du secteur fromager québécois. Pour ce faire, un questionnaire divisé en deux parties a été élaboré. La première partie, intitulée *Données sur l'entreprise* et destinée aux entrepreneurs, est divisée en quatre sections, soit : la section A : *Identification*; la section B : *L'entreprise*; la section C : *La fabrication* et la section D : *La commercialisation*. Le questionnaire permet de décrire la situation de chaque entreprise, les problématiques et les enjeux auxquels elle a été confrontée lors de son démarrage et ceux auxquels elle doit faire face actuellement. Les questionnaires ont été remplis sous le sceau de la confidentialité.

Les entreprises ont été jointes en hiver 2004 à la suite d'un recensement fait à partir des différentes listes accessibles par Internet, dans la littérature et d'après les recommandations des conseillers régionaux. Les grandes entreprises n'ont pas été retenues. Le but recherché ici est d'analyser certaines problématiques spécifiques aux fromagers-fermiers et aux fabricants exploitant une petite fromagerie ou une micro-fromagerie. Ainsi, 71 fromageries, réparties dans 13 régions administratives, ont été contactées. Au total, 67 entreprises ont accepté de participer à l'étude en se soumettant à une entrevue individuelle avec le conseiller de leur région administrative.

La seconde partie du questionnaire, intitulée *Aperçu régional*, comprend quatre questions auxquelles les conseillers régionaux participants ont accepté de répondre. Il leur était demandé de mettre en lumière les différentes problématiques auxquelles les entreprises de leur région sont confrontées et quels sont leurs facteurs de réussite ou d'échec. Le but visé était de dégager l'existence de dynamiques régionales propres à ce secteur. Finalement, il est important de souligner que la validité du présent rapport dépend en partie de la qualité des réponses obtenues.

1.2.2 Le traitement des données

Les questionnaires complétés (les parties I et II) ont été retournés à la DEEAF par les conseillers régionaux en format Excel. Deux traitements ont ensuite été effectués. Le premier concernait la représentation régionale. Cette analyse a permis de mieux comprendre et d'établir les dynamiques propres à chaque région administrative du Québec.

Le deuxième traitement consistait en une caractérisation des entreprises. L'information a été regroupée selon différents types de fromageries, toutes régions confondues. Quatre types d'entreprises ont été préalablement déterminés. Tout d'abord, les fromageries-fermières, dont les propriétaires correspondent à des fabricants, ou à des artisans, qui transforment le lait de leur troupeau. Ces entreprises ont été divisées en deux groupes, tout volume de lait confondu, qui sont : les fromageries-fermières transformant du lait de vache et les fromageries-fermières transformant du lait de chèvre ou de brebis. S'ajoutent à ces deux groupes les fabriques à proprement parler, où les propriétaires ont une source d'approvisionnement extérieure à leur entreprise. Ces fabriques ont elles-mêmes été divisées en deux classes, soit les micro-fromageries, ou micro-fabriques (moins de 1 million de litres de lait transformé par année) et les petites fromageries, ou petites fabriques (plus de 1 million de litres de lait transformé par année). Ces divisions ont été établies afin de vérifier s'il existait des particularités propres à chaque type d'entreprise.

Contrairement au groupe des fabriques, les fromageries-fermières n'ont pas fait l'objet d'une analyse selon le volume transformé pour des raisons de confidentialité, puisque pour ce groupe, le type de matière première est plus significatif dans la dynamique de ces entreprises. L'échantillon est décrit au tableau 1.1 qui présente sa répartition entre les quatre types d'entreprises et une estimation de leur production de fromage, en kilogrammes.

Tableau 1.1

Répartition de l'échantillon entre les quatre types d'entreprises et estimation de leur production de fromage (kg)

Types d'entreprises	Nombre	Volume total produit (kg)	Volume total (%)
Les fromageries-fermières	29	831 000	4,3
- Lait de vache	16	789 000	4,1
- Lait de chèvre ou brebis[2]	13	42 000	0,2
Les fabriques	38	18 550 000	95,7
- Moins de 1 million l	16	850 000	4,4
- Plus de 1 million l	22	17 700 000	91,3
TOTAL	**67**	**19 381 000**	**100,0**

[2] Ces chiffres demeurent des approximations du fait que deux entreprises n'on pas fourni cette information.

2. Aperçu général de l'enquête

Au Québec, il y aurait au grand total 103[3] fromageries en activité, toutes tailles confondues. Ainsi, en considérant l'échantillon de 67 entreprises correspondant aux critères de sélection, cette étude concernerait 65 % des entreprises implantées sur le territoire.

Par ailleurs, il apparaît qu'en 2002, au Québec, il se serait produit près de 179 millions de kilogrammes de fromage, comprenant les fromages de spécialités (ou fromages fins), le mozzarella, le cheddar et le cottage[4], tous types de lait confondus. En faisant la somme du fromage produit par chaque entreprise sondée dans le cadre de cette étude, le volume couvert est supérieur à 19 millions de kilogrammes. Ainsi, cette étude touche plus de 10 % du volume total de fromage produit au Québec.

Enfin, cette étude révèle que plus de 1000 personnes seraient employées à temps plein et plus de 200, à temps partiel par le secteur de la fromagerie-fermière, de la micro-fromagerie et de la petite fromagerie, au Québec.

Les ventes totales des entreprises sondées sont estimées à plus de 200 millions de dollars. Il est important de souligner que cette valeur concerne tous les types de fromages. Dans l'ensemble, les micro-fromageries, plus spécifiquement de type artisanal ou fermier, sont généralement associées à la production de fromage fin ou de spécialité, dont le volume produit est restreint et dont le prix de vente au kilogramme est généralement supérieur au prix des fromages dits de masse, généralement associés à une pâte ferme ou semi-ferme n'ayant subi aucun vieillissement.

Selon l'enquête, 75 % des fromageries transformeraient surtout du lait de vache; 22 %, du lait de chèvre et 3 %, du lait de brebis. Les entreprises sondées sont soit des sociétés en commandite, impliquant plusieurs

---

[3] M^me^ Yolaine Villeneuve, 10 mai 2004

[4] Revue du marché des produits laitiers. AAC. Direction générale des services à l'industrie et aux marchés. édition 2002.

actionnaires, soit des communautés religieuses, soit des entreprises dirigées par un propriétaire unique ou encore des compagnies, incorporées ou non. Ce dernier statut est le plus répandu puisque 60 % des fromageries sondées sont incorporées. Par ailleurs, les entreprises de l'échantillon ont investi en moyenne, au moment de leur démarrage, un capital de 250 000 $, en excluant les quelques entreprises ayant investi des montants supérieurs à 1 million de dollars.

2.1 LE CONTEXTE D'AFFAIRES

2.1.1 Le profil des entrepreneurs

M. Claude Lambert a décrit[5] la première vague d'entrepreneurs des années 70 et 80 comme des manufacturiers laitiers qui désiraient redéfinir la mission de leur entreprise. Ces entrepreneurs avaient une connaissance approfondie de l'industrie, de la technologie laitière et des marchés à conquérir. Ils possédaient leurs réseaux de contact, pouvaient tirer avantage de leurs connaissances techniques et commerciales en plus de pouvoir généralement compter sur des capitaux.

Les nouveaux venus des années 90 sont majoritairement différents : ils viennent soit de la production laitière à la ferme ou d'un contexte étranger à l'industrie laitière. Ces entrepreneurs doivent jumeler l'apprentissage de la fabrication à celui de la gestion. Par contre, ils sont déterminés et leur vision du rôle qu'ils entendent jouer ou la mission qu'ils envisagent pour l'entreprise est empreinte d'un idéal de vie, de leur conception d'une certaine morale et d'une éthique sociale et commerciale. Cette dimension semble s'exprimer de façon beaucoup plus marquée chez les dirigeants de petites fromageries et de micro-fromageries qui, par nécessité de se démarquer, doivent tenir un langage différent de celui de la compétition, celle-ci étant la grande entreprise pour plusieurs d'entre eux.

En ce qui concerne cette enquête, les entrepreneurs rencontrés sont avant tout des innovateurs, recherchant la qualité et la spécificité pour leurs produits, tout en travaillant dans un environnement qui leur convient. En effet, plus de la moitié des entrepreneurs considèrent que la valorisation de la matière première de leur propre ferme ou des fermes de leur région faisait partie de leurs motivations importantes lors du démarrage de leur

[5] Étude sur les petites fromageries et les micro-fromageries - Esquisse des enjeux et des défis; présentée à l'annexe B.

fromagerie. Plus de 50 % des entrepreneurs affirment aussi qu'ils désiraient développer un produit typiquement régional ou de niche. Les raisons de nature plus économique telles que faire un bon investissement, diversifier les activités de l'entreprise et créer de l'emploi sont importantes. Toutefois, elles ne sont pas considérées comme une source première de motivation à se lancer dans la fabrication de fromage (voir la figure 1).

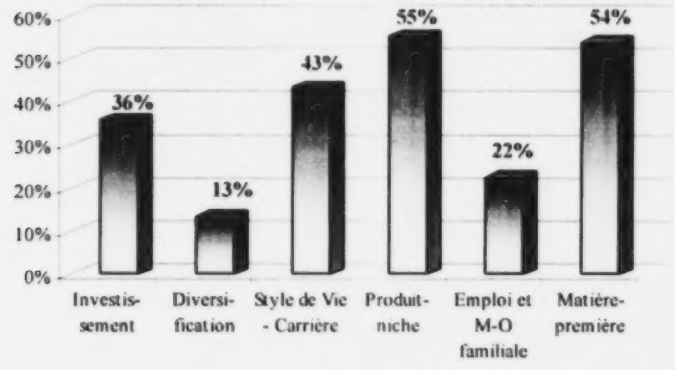

Figure 1: Raisons et motivations considérées importantes par les chefs d'entreprise (pourcentage des entreprises)[6]

Au moment du démarrage de la fromagerie, 28 % des entrepreneurs, ou l'un des partenaires, avaient de l'expérience autant en production fromagère qu'en production laitière alors que 20 % déclaraient n'avoir aucune expérience dans l'une ou l'autre de ces productions (voir la figure 2). De plus, 32 % des entrepreneurs avaient seulement de l'expérience en production laitière alors que 15 % étaient spécialisés en production fromagère uniquement. Les 5 % d'abstentions de réponses correspondent à des entreprises créées il y a plus de 50 ans.

---

[6] **Sens des expressions**

Investissement : intérêt pour la possibilité de faire un bon investissement en démarrant une fromagerie.

Diversification : besoin de diversifier les activités de l'entreprise.

Style de vie – carrière : recherche d'un style de vie particulier ou changement de carrière.

Produit de niche : intérêt pour la création et la commercialisation d'un produit de niche ou d'un produit régional.

Emploi et main-d'œuvre familiale : création de son propre emploi ou emploi de la main-d'œuvre familiale.

Matière première : création d'un débouché ou valorisation de la matière première.

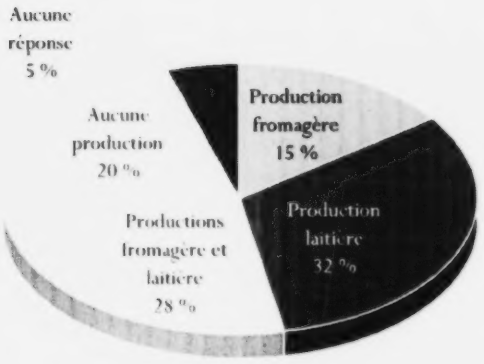

Figure 2 : Expérience et formation acquises par les entrepreneurs avant le démarrage de leur fromagerie

Plus du tiers des entrepreneurs déclarent avoir suivi une formation à l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) de Saint-Hyacinthe. Il est également fait mention de cours suivis à l'étranger tels des stages pratiques en France ou en Suisse.

2.1.2 Le contexte socio-économique actuel

La présentation des problématiques rencontrées par les entrepreneurs serait incomplète sans une description de l'environnement d'affaires dans lequel évoluent les fromageries. Il apparaît, tout d'abord, selon M. Lambert[7], que le changement fait à la convention de mise en marché du lait, donnant la possibilité à une nouvelle entreprise de recevoir un approvisionnement de lait sur demande pour 24 mois, et ce, à partir de sa première réception et jusqu'à l'atteinte du maximum de 5 millions de litres, fut un préalable sans lequel le développement actuel du secteur aurait été impossible. De plus, la décision de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec d'octroyer les permis de fabrication de fromage en faisant preuve d'une plus grande latitude inconnue jusqu'alors a sans aucun doute contribué à l'expansion du secteur.

Par ailleurs, en réponse à l'incertitude des marchés et aux limitations inhérentes aux mécanismes de gestion de l'offre ou par simple désir de bonifier leurs opérations, plusieurs agriculteurs choisissent de créer une fromagerie parce qu'ils disposent d'une matière première facilement accessible.

[7] Étude sur les petites fromageries et les micro-fromageries - Esquisse des enjeux et des défis

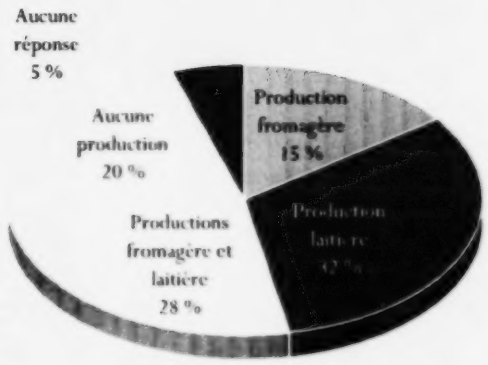

Figure 2 : Expérience et formation acquises par les entrepreneurs avant le démarrage de leur fromagerie

Plus du tiers des entrepreneurs déclarent avoir suivi une formation à l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) de Saint-Hyacinthe. Il est également fait mention de cours suivis à l'étranger tels des stages pratiques en France ou en Suisse.

2.1.2 Le contexte socio-économique actuel

La présentation des problématiques rencontrées par les entrepreneurs serait incomplète sans une description de l'environnement d'affaires dans lequel évoluent les fromageries. Il apparaît, tout d'abord, selon M. Lambert[7], que le changement fait à la convention de mise en marché du lait, donnant la possibilité à une nouvelle entreprise de recevoir un approvisionnement de lait sur demande pour 24 mois, et ce, à partir de sa première réception et jusqu'à l'atteinte du maximum de 5 millions de litres, fut un préalable sans lequel le développement actuel du secteur aurait été impossible. De plus, la décision de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec d'octroyer les permis de fabrication de fromage en faisant preuve d'une plus grande latitude inconnue jusqu'alors a sans aucun doute contribué à l'expansion du secteur.

Par ailleurs, en réponse à l'incertitude des marchés et aux limitations inhérentes aux mécanismes de gestion de l'offre ou par simple désir de bonifier leurs opérations, plusieurs agriculteurs choisissent de créer une fromagerie parce qu'ils disposent d'une matière première facilement accessible.

[7] Étude sur les petites fromageries et les micro-fromageries - Esquisse des enjeux et des défis

L'attrait du marché américain doit également être mentionné comme élément de ce panorama des années récentes, bien que l'exportation ne soit pas nouvelle pour l'ensemble de l'industrie fromagère. La mise en place d'un mécanisme individuel pour l'achat de lait aux fins d'exportation a permis d'accroître le nombre de petites entreprises sur le marché américain. Cette opportunité est disparue à la suite d'une décision rendue par l'Organe d'appel de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le 20 décembre 2002.

Enfin, l'attitude des clients et des consommateurs qui relèvent le défi d'acheter et de manger des produits québécois est remarquable. Dans le cas des fromages, le travail de valorisation de la production québécoise est en partie responsable de la croissance de la demande. Ce phénomène découle aussi de l'évolution de la façon de vivre du consommateur. En effet, ce dernier est maintenant prêt à investir pour manger mieux, pour manger des produits québécois et les fromages lui offrent diversité et facilité d'apprêt. Le fait le plus marquant est que la notion des fromages de spécialité est graduellement remplacée dans le langage par celle des fromages fins du Québec, ce qui inclut le cheddar de maturation. Ce changement reflète une nouvelle conception de ce qui se fait au Québec.

2.1.3 La stratégie de démarrage

Selon M. Lambert, le démarrage d'une entreprise est lié à plusieurs contraintes : le volume de l'entreprise est petit, le produit, peu connu, et sa capacité de transport, de livraison et de mise en marché est réduite. Une insuffisance financière qui rend risquée une expansion trop rapide comme la création d'un réseau de distribution, peut s'ajouter à ces contraintes.

La fromagerie-fermière, la micro-fromagerie et la petite fromagerie exercent leurs activités dans deux types de marchés : soit celui du fromage frais (apparenté au marché de masse) ou celui des fromages affinés (autres que le cheddar frais ou autre produit de masse), ou les deux. Plusieurs entrepreneurs jugent nécessaire de produire du cheddar frais parce qu'ils considèrent qu'il existe déjà une clientèle locale qui connaît et aime ce produit. Cette production permet donc d'assurer des ventes sans trop avoir à débourser pour faire connaître le produit et l'entreprise. Cela garantit un niveau minimal de vente et le risque présent au démarrage semble moins grand.

Par contre, cette approche devient plus laborieuse dès que l'entreprise désire croître à l'échelle régionale, où la concurrence est vive et les prix,

très compétitifs. L'entrepreneur se trouve captif de son choix stratégique. En effet, s'il veut alors se diversifier, il doit non seulement adapter son équipement et effectuer plus d'investissements, mais également acquérir un savoir-faire complémentaire. En général, la diversification se fait par l'élaboration de produits analogues au cheddar afin d'utiliser l'équipement déjà en place.

Le choix stratégique des entrepreneurs pour lancer leur entreprise, au cours de la dernière décennie, a plutôt été celui de l'innovation. L'approche vise à proposer aux consommateurs sélectifs, avides de connaissances et prêts à mettre le prix, un produit haut de gamme qui réponde à leur quête de contentement et de curiosité. Le produit sera excellent pour son goût, différent dans sa nature et accompagné d'un ensemble de connaissances culturelles, traditionnelles et géographiques qui permettent de l'associer à l'exploration culinaire et à la recherche d'un savoir culturel.

2.1.4 Les défis rencontrés

Les sondages ont révélé trois problématiques récurrentes. Les entrepreneurs déclarent tout d'abord qu'ils doivent faire face actuellement à des difficultés reliées à la matière première. Cela se traduit par de l'insatisfaction quant à la constance dans l'approvisionnement, à la qualité du lait et à la quantité qu'il est possible d'acheter. Cela s'applique autant pour les fromagers-fermiers, en fonction de leur quota ou de la qualité du lait lorsqu'ils doivent s'approvisionner à l'extérieur de leur entreprise, que pour les fabricants, par rapport à leur volume historique d'approvisionnement.

Il ressort également de ces sondages que les entreprises éprouvent des difficultés par rapport à la main-d'œuvre, et ce, à plusieurs niveaux. En effet, tout dépendant de la situation géographique de l'exploitation et de son éloignement des grands centres urbains, il semble qu'il soit difficile de recruter et de conserver du personnel qualifié. Afin de palier ce manque, des fromageries choisissent de former leur main-d'œuvre, selon les techniques qu'elles préconisent. Toutefois, certaines d'entre elles déplorent le roulement important du personnel. Des entrepreneurs soulèvent également la rareté de cours adaptés à leurs besoins. Il ressort aussi de l'enquête que la formation offerte ne répond pas adéquatement aux entreprises de plus petite échelle.

Finalement, des entrepreneurs constatent une problématique reliée au marché et à la distribution des fromages. En effet, il semble que pour certaines entreprises, le marché local soit limité et que la concentration des distributeurs limite le pouvoir de négociation des fromageries et complique l'écoulement de leurs fromages.

2.1.5 Les facteurs de réussite

De façon générale, les entrepreneurs soulignent que la réussite du démarrage de leur fromagerie est directement reliée à leur attitude. Ils considèrent que la passion, la persévérance et la détermination sont indispensables pour créer ce type d'entreprise. De plus, une connaissance du milieu, un réseau de contacts, et des capitaux financiers demeurent des atouts indéniables.

D'autre part, ils soulignent que le succès d'une entreprise, une fois que celle-ci est bien implantée, ou qu'elle maîtrise les étapes de fabrication et offre un produit stabilisé ou de qualité constante, dépend de la stratégie de mise en marché. Cela se traduit par la recherche continuelle de nouveaux procédés et la fabrication de produits innovateurs qui répondent aux besoins du consommateur. Dans ce sens, il est fondamental d'entretenir de bons contacts avec les clients, que ce soit des particuliers, des détaillants ou des grossistes. Il faut finalement assurer une bonne visibilité de la fromagerie et de ses produits, autant dans les points de vente que dans la participation aux événements promotionnels.

2.1.6 Les développements futurs

Cette question a été abordée sous deux angles. Le premier concerne la perception des entrepreneurs au regard de leur environnement socio-économique. Le second vise les projets ayant trait à la fromagerie seulement, de façon concrète. Sur le plan purement qualitatif, il ressort que les entrepreneurs semblent considérer que le marché des fromages fins n'est pas encore saturé et qu'il y a toujours de la place, bien que le créneau se restreigne d'année en année, pour l'ouverture de nouvelles fromageries. De façon générale, ils considèrent même que la concurrence est saine. Au deuxième volet de cette question, les entrepreneurs disent chercher surtout à créer de nouveaux fromages. Ils considèrent que, pour qu'ils puissent demeurer compétitifs, l'innovation est essentielle car elle leur permet de rejoindre une clientèle plus large et d'explorer de nouveaux marchés.

2.2 LE PROCESSUS DE PRODUCTION

La production d'un fromage implique plusieurs étapes de fabrication. Tout d'abord, il a été question de l'approvisionnement en matière première. Comme il a été mentionné plus tôt, la moitié des entreprises ont comme motivation de valoriser la matière première. Par ailleurs, il apparaît que 28 % des entreprises s'approvisionnent à plusieurs sources comme à la ferme voisine, la coopérative de lait de chèvre ou un producteur situé à l'extérieur de la province. En tenant compte des affineurs présents dans l'échantillon, l'affinage[8] des fromages est effectué directement à l'entreprise dans plus de 86 % des cas. Cette opération varie de quelques jours à plusieurs années selon le fromage produit.

Suite à ces opérations, des rejets sont produits. Du lactosérum et des eaux usées résultant de la fabrication du fromage doivent être gérés par les entreprises. La façon la plus répandue de disposer du lactosérum est de le donner à des animaux. En effet, 38 % des entrepreneurs préfèrent le donner à leur troupeau ou à un autre agriculteur, qui l'utilise pour nourrir son cheptel, plutôt que de l'acheminer aux égouts municipaux ou au champ d'épuration. À l'opposé, plus de 40 % des entreprises acheminent les eaux usées résultant de leurs activités soit aux égouts, soit au champ d'épuration.

2.3 LA MISE EN MARCHÉ

2.3.1 Les sources de revenu

Une fois les étapes de fabrication et de maturation complétées, vient la commercialisation des fromages, qui sera évaluée selon plusieurs points.

Tout d'abord, cette enquête devait permettre de cerner dans quelle mesure les entreprises tirent leurs revenus de leur propre production. La répartition des sources de revenu des fromageries selon le produit offert est présentée à la figure 3. Certaines fromageries, surtout de type artisanal, vendent également à leur comptoir d'autres produits comme du beurre, du lait, du yogourt ou des produits de cuisine régionale (confitures ou marinades par exemple). Des fromageries commercialisent également des

[8] Le terme affinage désigne toute opération de vieillissement ou de maturation effectuée dans des conditions contrôlées.

fromages provenant d'autres entreprises québécoises ou même des fromages importés. Pour certaines fromageries, ces autres revenus peuvent représenter près de 25 % des ventes.

Comme il a déjà été mentionné, la source de revenu la plus importante d'une entreprise provient des fromages qu'elle fabrique elle-même. Ce revenu représente 86 % du montant total des ventes effectuées par toutes les fromageries de l'échantillon. Vient ensuite la vente de fromages provenant d'autres entreprises, qui correspond à 8 % du montant total des ventes. La source de revenu la plus faible provient de la vente de fromages importés qui représente moins de 1 % des ventes globales. Il ressort donc de l'étude qu'environ 45 % des entreprises vendent uniquement leurs propres fromages.

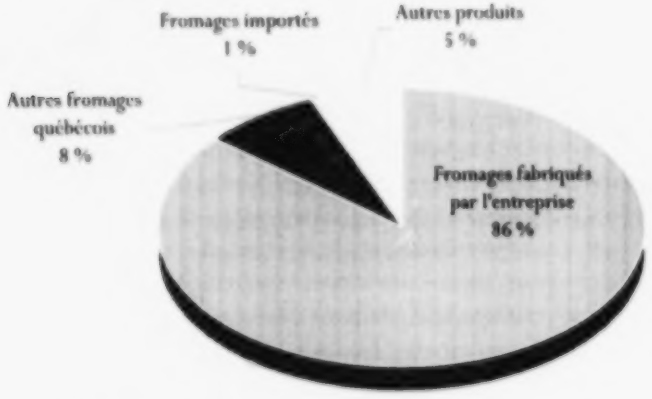

Figure 3 : Répartition des sources de revenu des fromageries selon le produit offert

2.3.2 Les types de marché

Le second angle sous lequel la commercialisation a été abordée est l'identification des marchés (voir la figure 4). Il semble que la vente au comptoir soit utilisée par le plus grand nombre d'entreprises (54), comparativement à la vente à une autre fromagerie, à un magasin de détail, à tout le réseau de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions (HRI) ou encore à un grossiste. Toutefois, en terme de volume, la vente dans les magasins de détail est le canal le plus important.

Plus de la moitié des entreprises (54 %) font directement affaire avec des détaillants, que ce soit une épicerie indépendante ou une chaîne commerciale. De plus, 51 % du volume total de fromage produit par les entreprises étudiées est transigé par ce canal. Bien que la très grande

majorité des entreprises tiennent un comptoir de vente, soit plus de 80 %, seulement 8 % du volume total de fromage produit est vendu directement aux consommateurs. Ainsi, en ordre décroissant d'importance, après les détaillants, 20 % du volume de fromage produit par les entreprises de l'étude est vendu aux grossistes, ou aux distributeurs. Viennent ensuite les ventes au réseau HRI et la vente au comptoir (8 %), les exportations (5 %), suivies de la vente à d'autres fabricants (4 %), et enfin de la vente à d'autres magasins spécialisés (4 %). Le canal de vente le moins important est donc l'épicerie fine. Cela est explicable par l'espace de vente restreint et le nombre limité d'établissements de ce type.

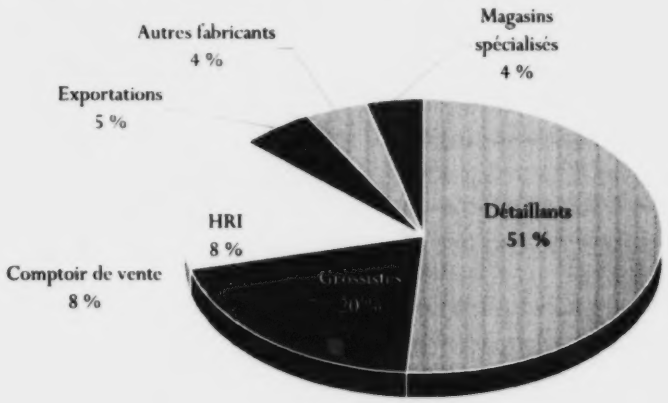

Figure 4 : Répartition du volume de fromage produit par les entreprises sondées, selon le canal de vente

Il est à souligner que les magasins de détail sont présents en très grand nombre sur tout le territoire québécois et que l'espace occupé par les étalages de fromage y est beaucoup plus important en comparaison des magasins spécialisés. Par contre, plusieurs fromageries déplorent les conditions auxquelles elles doivent se soumettre pour avoir accès à ces espaces de vente.

2.4 LA STRUCTURE DES DÉPENSES

Sur les 67 entreprises sondées, 41 ont répondu à la question concernant la structure des dépenses. La figure 5 représente la décomposition des dépenses et des bénéfices du secteur. De façon générale, l'achat de matière première représente, en moyenne, le poste le plus important, avec 68 % des dépenses. De plus, d'après les données recueillies, il semble que les entreprises aient une marge bénéficiaire (avant impôt) d'environ 6 %. Ce niveau de profit est-il suffisant pour soutenir le développement des entreprises?

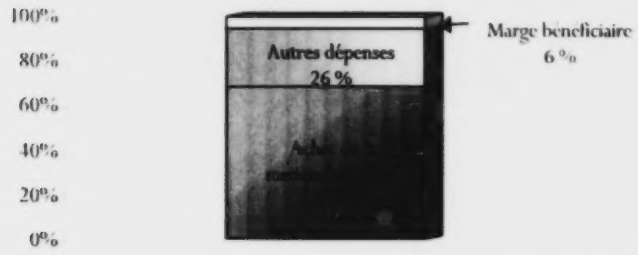

Figure 5 : Part des dépenses et des bénéfices du secteur

Par ailleurs, il est important de souligner que le taux de réponse à cette question est le plus faible et qu'il est impossible de préciser avec certitude la répartition plus détaillée de la part du budget allouée aux autres dépenses, en raison d'un niveau d'agrégation élevé.

majorité des entreprises tiennent un comptoir de vente, soit plus de 80 %, seulement 8 % du volume total de fromage produit est vendu directement aux consommateurs. Ainsi, en ordre décroissant d'importance, après les détaillants, 20 % du volume de fromage produit par les entreprises de l'étude est vendu aux grossistes, ou aux distributeurs. Viennent ensuite les ventes au réseau HRI et la vente au comptoir (8 %), les exportations (5 %), suivies de la vente à d'autres fabricants (4 %), et enfin de la vente à d'autres magasins spécialisés (4 %). Le canal de vente le moins important est donc l'épicerie fine. Cela est explicable par l'espace de vente restreint et le nombre limité d'établissements de ce type.

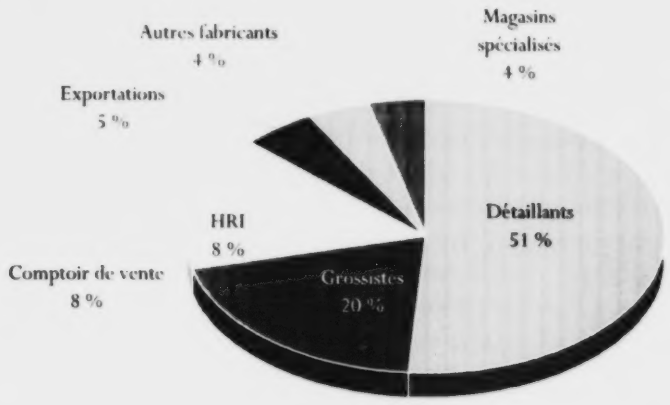

Figure 4 : Répartition du volume de fromage produit par les entreprises sondées, selon le canal de vente

Il est à souligner que les magasins de détail sont présents en très grand nombre sur tout le territoire québécois et que l'espace occupé par les étalages de fromage y est beaucoup plus important en comparaison des magasins spécialisés. Par contre, plusieurs fromageries déplorent les conditions auxquelles elles doivent se soumettre pour avoir accès à ces espaces de vente.

2.4 LA STRUCTURE DES DÉPENSES

Sur les 67 entreprises sondées, 41 ont répondu à la question concernant la structure des dépenses. La figure 5 représente la décomposition des dépenses et des bénéfices du secteur. De façon générale, l'achat de matière première représente, en moyenne, le poste le plus important, avec 68 % des dépenses. De plus, d'après les données recueillies, il semble que les entreprises aient une marge bénéficiaire (avant impôt) d'environ 6 %. Ce niveau de profit est-il suffisant pour soutenir le développement des entreprises?

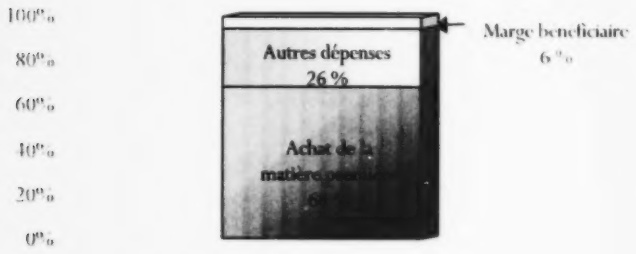

Figure 5 : Part des dépenses et des bénéfices du secteur

Par ailleurs, il est important de souligner que le taux de réponse à cette question est le plus faible et qu'il est impossible de préciser avec certitude la répartition plus détaillée de la part du budget allouée aux autres dépenses, en raison d'un niveau d'agrégation élevé.

3. Un aperçu régional

3.1 LA RÉPARTITION DES ENTREPRISES ENTRE LES RÉGIONS ÉTUDIÉES

Les fromageries du Québec sont réparties sur l'ensemble du territoire, quoique certaines régions[9] en possèdent plus que d'autres. C'est le cas notamment de la région de la Montérégie (R 16), dans laquelle se trouvent 12 des 67 fromageries étudiées (voir la figure 6). Différents facteurs peuvent contribuer au développement des fromageries dans une région et il en sera question tout au long de cette section.

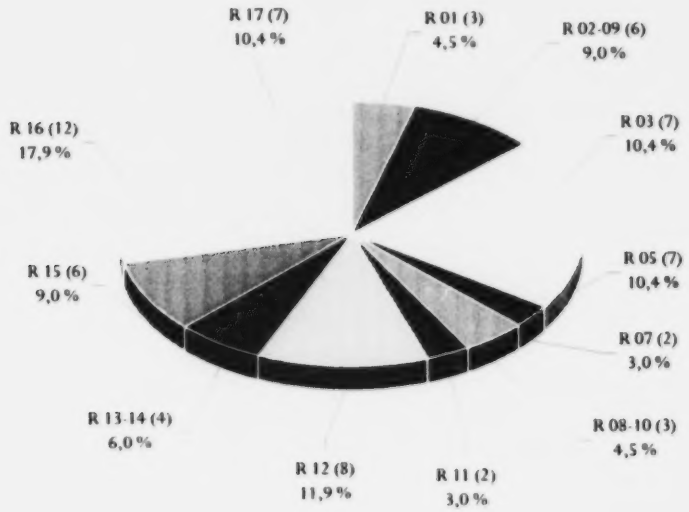

Figure 6 : Répartition régionale des fromageries étudiées (nombre d'entreprises présentes dans chaque région)

[9] La liste des régions administratives figure à l'annexe C.

3.2 LA RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DE FROMAGE ENTRE LES RÉGIONS ÉTUDIÉES

La figure 7 présente la répartition régionale du volume total de fromage (kg) produit par les entreprises de l'échantillon. Près de 50 % de la production est réalisée dans deux régions : au Saguenay–Lac-Saint-Jean–Côte-Nord (R 02-09) et en Montérégie (R 16). Ces deux régions ont sur leur territoire relativement plus de fromageries et celles-ci sont de taille un peu plus grande par rapport aux autres régions.

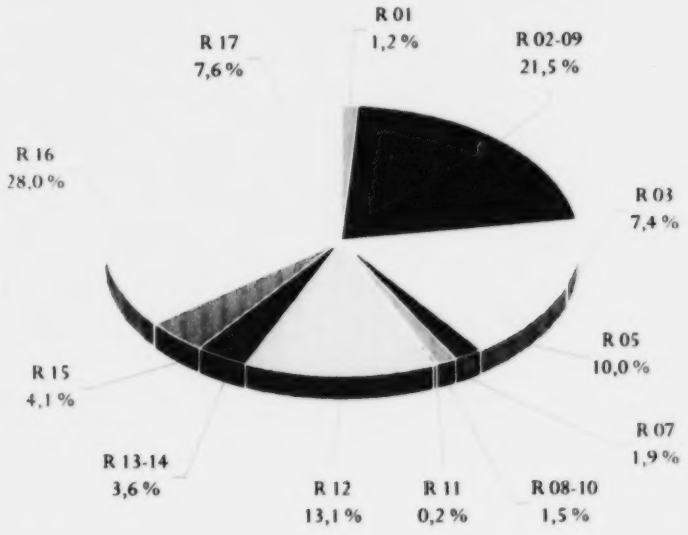

Figure 7 : Répartition régionale de la production de fromage de l'échantillon (kg)

Selon les résultats obtenus, il y aurait au total 599 produits commercialisés par les entreprises de cette étude[10]. La figure 8 présente le poids de chaque région sur l'ensemble des produits dénombrés. Ainsi, la Montérégie (R 16) occupe la première place quant au nombre de fromages commercialisés, puisque 244 produits y sont dénombrés. Par contre, même si la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean–Côte-Nord semble offrir moins de produits commercialisés (figure 8), elle semble le faire selon un plus gros volume (figure 7).

[10] Chaque produit est défini par la matière première (lait de vache, chèvre, brebis ou mélangé), le traitement (pasteurisé, cru ou thermique), le vieillissement et le type de pâte (ferme, semi-ferme ou molle). De plus, à la différence d'un type de fromage, comme le brie, un produit est également défini par sa marque de commerce et un cheddar fabriqué à partir de lait de vache pasteurisé peut être comptabilisé à plusieurs reprises, selon les différents fabricants.

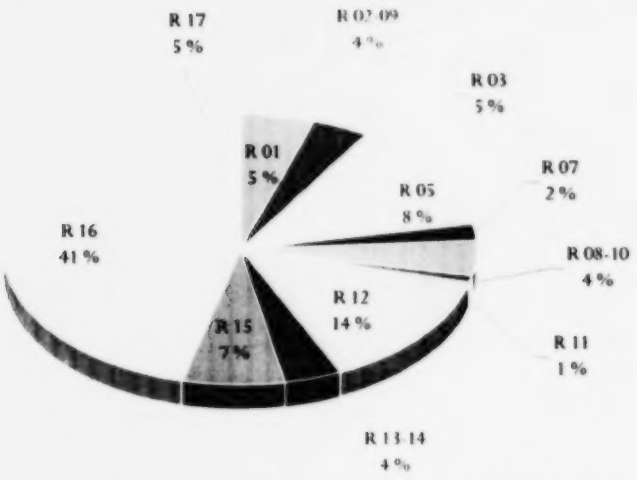

Figure 8 : Proportion des produits commercialisés dans chaque région par rapport à l'ensemble des produits

En comparant ces deux figures, il ressort que les différentes régions n'ont pas nécessairement le même poids quand à la production de fromage (figure 7) et le nombre de produits commercialisés (figure 8). En effet, trois régions produisent relativement un volume de fromage supérieur en comparaison de la place qu'elles occupent quant au nombre de fromages qui y sont commercialisés. Cela laisse supposer une concentration quant aux types de produits offerts ou que la gamme de produits commercialisés est limitée.

3.3 LA RÉPARTITION DES TYPES DE FROMAGES SELON LA RÉGION

En limitant les fromages frais du jour à des pâtes fermes ou semi-fermes, fabriqués à partir de lait de vache pasteurisé, ne subissant aucun affinage, et pouvant être associés à un marché de masse comme le cheddar frais, il ressort que 19 % des types de fromages produits par les entreprises sondées

sont destinés au marché du frais du jour[11]. Par conséquent, 81 % des fromages seraient des produits affinés.

De façon plus précise, la figure 9 présente la proportion selon laquelle les fromages frais du jour et les fromages affinés sont produits dans chaque région. Il apparaît ainsi que les entreprises sondées dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (R 11) produisent uniquement des fromages affinés. Selon cette figure, aucune région ne présente une production exclusivement de masse. Par contre, les régions administratives du Bas-Saint-Laurent (R 01), de l'Outaouais (R 07) et Chaudière-Appalaches (R 12) offrent sur leur territoire plusieurs types de fromages dont plus de la moitié sont de masse.

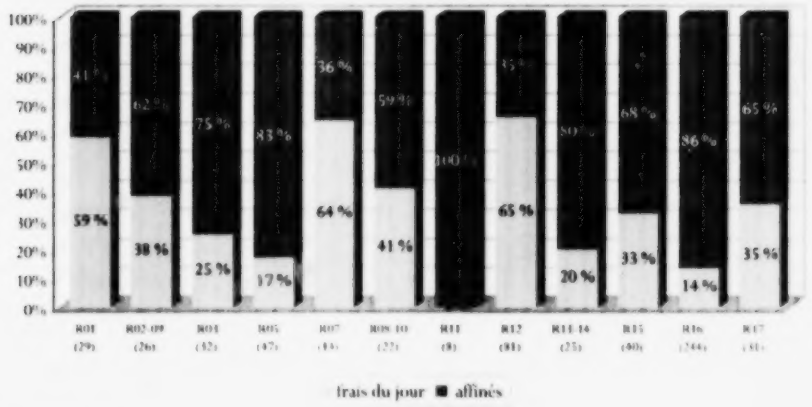

Figure 9 : Proportion des produits frais du jour et des produits affinés vendus dans chaque région administrative (nombre de produits)

3.4 LES DYNAMIQUES RÉGIONALES

Afin de compléter cet aperçu régional, les dynamiques présentes dans les régions administratives sont esquissées. En effet, le développement des fromageries-fermières, des micro-fromageries et des petites fromageries d'une région peut être limité ou favorisé par un ensemble de facteurs ou de dynamiques.

[11] Les fromages à base de lait de chèvre ou de brebis, affinés ou frais du jour, ont été comptabilisés avec les fromages affinés, comprenant pour la plupart des fromages fins, car ils sont couramment considérés comme des fromages fins.

sont destinés au marché du frais du jour[11]. Par conséquent, 81 % des fromages seraient des produits affinés.

De façon plus précise, la figure 9 présente la proportion selon laquelle les fromages frais du jour et les fromages affinés sont produits dans chaque région. Il apparaît ainsi que les entreprises sondées dans la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (R 11) produisent uniquement des fromages affinés. Selon cette figure, aucune région ne présente une production exclusivement de masse. Par contre, les régions administratives du Bas-Saint-Laurent (R 01), de l'Outaouais (R 07) et Chaudière-Appalaches (R 12) offrent sur leur territoire plusieurs types de fromages dont plus de la moitié sont de masse.

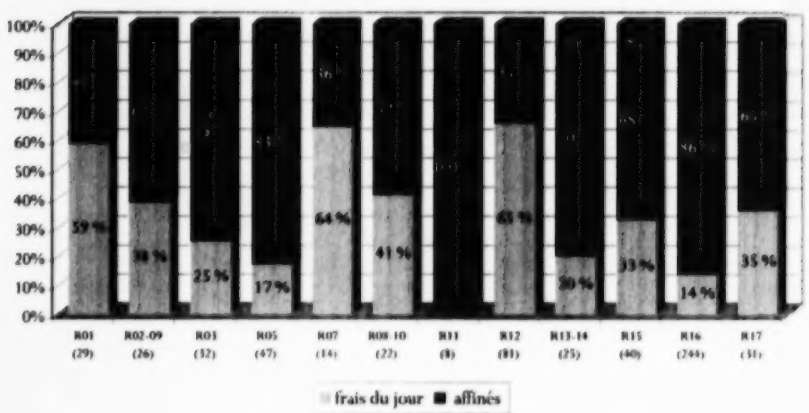

Figure 9 : Proportion des produits frais du jour et des produits affinés vendus dans chaque région administrative (nombre de produits)

3.4 LES DYNAMIQUES RÉGIONALES

Afin de compléter cet aperçu régional, les dynamiques présentes dans les régions administratives sont esquissées. En effet, le développement des fromageries-fermières, des micro-fromageries et des petites fromageries d'une région peut être limité ou favorisé par un ensemble de facteurs ou de dynamiques.

[11] Les fromages à base de lait de chèvre ou de brebis, affinés ou frais du jour, ont été comptabilisés avec les fromages affinés, comprenant pour la plupart des fromages fins, car ils sont couramment considérés comme des fromages fins.

En premier lieu, les limites du marché régional font en sorte que les fromageries de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec (R 08-10) doivent adopter des stratégies leur permettant d'avoir accès au marché provincial. Pour la même raison, les entreprises de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine (R 11) souffrent de l'éloignement, en dehors de la période touristique, et cela se traduit par une rareté de spécialistes et un coût élevé de distribution. Il en est de même pour les entreprises du Saguenay–Lac Saint-Jean et de la Côte-Nord (R 02-09), pour lesquelles, malgré la forte demande pour les fromages fins, la distance est problématique, particulièrement depuis la fermeture de l'usine de transformation d'Agropur en 2002.

En second lieu, le marché local du Bas-Saint-Laurent (R 01) semble totalement comblé, notamment en ce qui a trait au marché du frais ou de masse. Le développement devrait passer par la recherche de nouveaux marchés, extérieurs à la région. La région Chaudière-Appalaches (R 12) présente également un marché du frais saturé, au point que les fromagers exploitant ce créneau songent à développer des fromages fins afin d'accéder au marché des régions voisines.

La présence d'un réseau de distribution structuré et efficace peut cependant contrebalancer ces dynamiques. Dans le Centre-du-Québec (R 17), malgré une stagnation de la demande pour les fromages de masse combinée à un manque de salles d'affinage, l'accès à un réseau de distribution et la création de produits différenciés permettent de pallier aux difficultés éprouvées par les entreprises en activité. Par ailleurs, le succès des fromageries implantées dans la Capitale-Nationale (R 03) est directement lié aux produits qu'elles ont développés et à la notoriété que ces fromages ont gagnée, le tout encouragé par un solide réseau de distribution, le marché du frais étant là aussi saturé. En Estrie, (R 05) l'ouverture sur les marchés extérieurs exerce une pression sur les fromageries implantées, qui font face à leurs propres limites de financement et à la faible disponibilité de la main-d'œuvre et des spécialistes pour le développement de nouveaux produits. Les entreprises dans cette région également peuvent s'appuyer sur un réseau de distribution efficace.

Finalement, les stratégies de mise en marché rendent le secteur fromager de l'Outaouais (R 07) très compétitif. En effet, le volume de production et la gamme de fromages fabriqués y sont en pleine croissance. Les entreprises doivent se démarquer pour survivre car le marché régional est limité. La production de fromages fins dans les régions de Laval et de Lanaudière (R 13-14) est parmi les secteurs de transformation artisanale

les plus dynamiques. Dans la région des Laurentides (R 15), la demande pour les fromages fins est encore croissante. Cela laisse place au développement de nouveaux produits et au démarrage de nouvelles fromageries et la présence d'un secteur de la restauration très fort y est un atout indéniable. Enfin, la Montérégie (R 16) est remarquable par son nombre important de fromageries et particulièrement par sa gamme de produits.

4. L'analyse par type d'entreprises fromagères

Tel que mentionné plus tôt, l'échantillon a été initialement divisé en deux grands groupes d'entreprises : les fromageries-fermières et les fabriques.

Le groupe le plus important, celui des fabriques a été divisé en deux, soit les micro-fromageries (moins de 1 million de litres de lait transformé par année) qui représentent 24 % de l'ensemble, et les petites fromageries (plus de 1 million de litres de lait transformé par année) qui comptent pour 33 %. Les fromageries-fermières représentent 43 % de l'échantillon et ont également été divisées en deux catégories : les entreprises transformant du lait de vache (24 %) et celles transformant du lait de chèvre ou de brebis (19 %). Ces dernières ont été regroupées afin d'obtenir un ensemble plus important et de respecter la confidentialité, d'autant plus qu'elles présentent des dynamiques similaires.

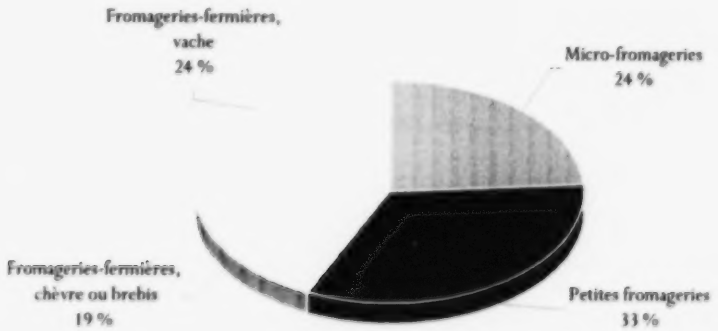

Figure 10 : Répartition des entreprises de l'échantillon entre les quatre groupes

Le tableau 4.1 démontre que ces quatre groupes d'entreprises fromagères ont des caractéristiques différentes les unes par rapport aux autres. Premièrement, la taille de ces entreprises diffère d'un groupe à l'autre; les fromageries-fermières de lait de chèvre ou de brebis ont un très petit volume de production. Deuxièmement, les fromageries-fermières transformant du lait de vache tirent essentiellement leur revenu (99 %) de la fabrication de leur propre fromage, comparativement à 88 % pour les fromageries-fermières de lait de chèvre ou de brebis. Enfin, les fromageries-fermières transformant du lait de chèvre ou de brebis valorisent mieux leur produit puisque leur fromage se vend le plus cher : 22,26 $/kg en moyenne par rapport à 9,39 $/kg pour les fabriques de plus grande taille (1 million de litres transformés ou plus). Il faut dire que ces dernières fabriquent beaucoup de fromage à base de lait de vache pasteurisé, notamment du cheddar, à l'opposé du fromage fin qui peut être défini comme un fromage se distinguant par ses qualités gustatives et la matière première employée pour sa fabrication, entre autres, et réservé à une consommation particulière ou à la dégustation.

Tableau 4.1

Caractéristiques des différents groupes d'entreprises fromagères*

	Fromageries-fermières (chèvre ou brebis)	Fromageries-fermières (vache)	Fabriques – moins de 1 million litres	Fabriques – plus de 1 million litres
Production moyenne/ entreprise	5 182 kg	40 068 kg	50 209 kg	810 450 kg
Ventes moyennes/entreprises				
Chiffres d'affaires	119 864 $	625 793 $	773 185 $	8 548 199 $
Ventes de leur fromage	105 029 $	618 205 $	725 368 $	7 433 665 $
Part relative	*88 %*	*99 %*	*94 %*	*87 %*
Prix reçu par kilogramme	22,26 $/kg	19,04 $/kg	14,67 $/kg	9,39 $/kg
Entreprises du groupe fabriquant du fromage fin (%)	100 %	67 %	63 %	45 %

* Moyennes obtenues à partir des données fournies par les entreprises les plus représentatives de chaque groupe respectif.

4.1 LES FROMAGERIES-FERMIÈRES

Au total, les fromageries-fermières fabriquent près de 800 000 kg de fromage ou, en moyenne, plus de 27 000 kg de fromage par entreprise. Elles accaparent 4 % du volume total considéré dans cette étude et près de 7 % des ventes totales réalisées par toutes les entreprises de l'échantillon. Les fromageries-fermières transformant du lait de vache produisent, pour leur part, environ 741 000 kg de fromage et les fromageries-fermières transformant du lait de chèvre ou de brebis en fabriquent près de 58 000 kg.

4.1.1 Les fromageries-fermières transformant du lait de vache

Le profil de l'entrepreneur

L'ensemble des fromagers-fermiers transformant du lait de vache avaient de l'expérience en production laitière avant de démarrer leur entreprise. Toutefois, près de la moitié seulement avait de l'expérience en fabrication de fromage. La majeure partie de ces entrepreneurs ont également suivi une formation à l'ITA de Saint-Hyacinthe.

Les raisons ou les motivations les ayant poussés à se tourner vers la fabrication de fromage est tout d'abord le besoin de valoriser le lait produit à la ferme puis le désir de créer un produit de niche ou un produit particulier à leur région. Ce groupe compte autant d'entrepreneurs exploitant une fromagerie-fermière transformant du lait de vache cru que du lait pasteurisé.

Les problématiques vécues

La principale problématique de ces entrepreneurs concerne la matière première. Le coût élevé du quota de production complique de façon significative leur gestion et freine la croissance de leur entreprise. En raison d'une marge bénéficiaire relativement restreinte, il est difficile d'investir pour accroître le volume de matière première transformé, et par conséquent, de générer de nouveaux profits nécessaires à des investissements. Certains déplorent également le système d'approvisionnement actuel selon lequel ils doivent s'approvisionner à un prix plus élevé que celui qu'ils obtiennent de la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ) pour le lait qu'ils produisent. Enfin, ils soulignent le manque de constance, tant sur le plan de la qualité que sur

celui de la quantité, dans l'approvisionnement lorsqu'ils achètent du lait à l'extérieur de leur ferme.

La seconde problématique soulignée par ces fromagers-fermiers concerne l'affinage. Ils déplorent, pour cette étape délicate où la standardisation du produit est complexe, que l'expertise soit rare et coûteuse au Québec. Ils soulignent également un manque au niveau des transferts technologiques. Finalement, certains transformant du lait cru constatent que la norme des 60 jours est contraignante.

Tableau 4.2

Problématiques des fromageries-fermières transformant du lait de vache

Problématique	Explication	Degré d'importance
Matière première	Prix de quota élevé, rachat du lait à un prix supérieur	1
Affinage	Complexité, manque d'expérience, normes contraignantes pour le lait cru	2
Transfert technologique et spécialistes	Rareté, coût élevé du service-conseil et transferts technologiques trop faibles	3

Les canaux de vente utilisés par les fromageries-fermières transformant du lait de vache

Le canal de vente le plus utilisé en ce qui concerne le volume produit est le comptoir de la fromagerie. En effet, tel qu'illustré par la figure 11 qui présente les canaux de vente privilégiés par les fromagers-fermiers utilisant du lait de vache, 30 % du volume est directement vendu au consommateur. Suit la vente au détaillant, qui permet d'écouler le quart de leur production. Viennent ensuite, dans des proportions égales, soit 18 %, la vente aux magasins spécialisés et la vente aux grossistes. Enfin, 5 % du volume de fromage est vendu au réseau HRI et 4 % à un autre fabricant. Il est à noter que, d'après les résultats obtenus, aucune exportation n'est effectuée hors du Québec.

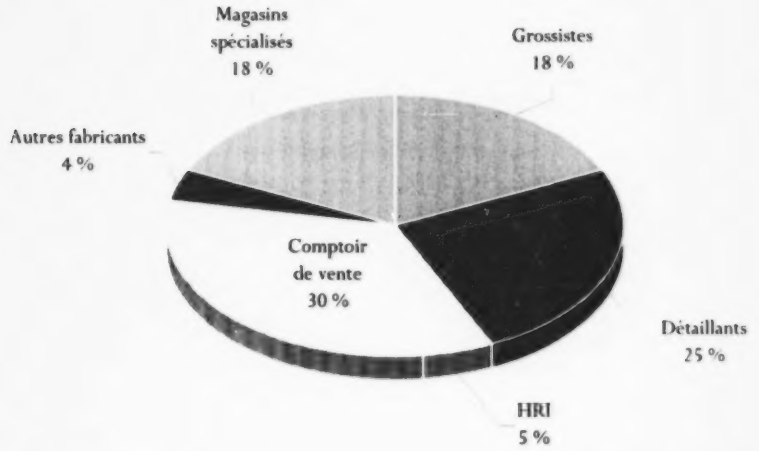

Figure 11 : Canaux de vente utilisés par les fromageries-fermières transformant du lait de vache

Les développements futurs et les facteurs de réussite

Ces entrepreneurs considèrent que, bien que le marché du frais soit saturé, il y a encore place pour le développement de fromageries-fermières. La demande pour les produits du terroir demeure significative et la concurrence est saine. Pour ces raisons, la majorité de ces fromagers prévoient développer de nouveaux produits afin de répondre à la demande.

Enfin, ce groupe d'entrepreneurs soulignent que le succès de leur fromagerie, au moment de son ouverture, est relié autant à leur attitude et à leur dynamisme qu'à la qualité de leur fromage et à ses caractéristiques distinctives.

4.1.2 Les fromageries-fermières transformant du lait de chèvre ou de brebis

Le profil de l'entrepreneur

Ces fromagers-fermiers ont choisi d'utiliser le lait de leur troupeau afin, tout d'abord, de valoriser cette matière première pour laquelle le marché et les débouchés sont plus limités que pour le lait de vache. En démarrant une production fermière, ils recherchaient également un style de vie différent se traduisant par un changement de carrière, par le besoin de valoriser des qualités d'entrepreneur ou enfin par le désir d'adopter un mode de vie plus près de la terre. Ces entreprises transforment essentiellement du lait pasteurisé et produisent des fromages fins, puisque

les fromages à base de lait de chèvre ou de brebis sont considérés par plusieurs comme des produits de spécialité.

Par ailleurs, quant à l'expérience acquise avant le démarrage de l'entreprise, ce groupe d'entrepreneurs peut être divisé en trois sous-groupes d'importance comparable. Certains avaient autant d'expérience en production laitière qu'en production fromagère; d'autres, en production laitière seulement et le dernier tiers n'avaient aucune expérience ni dans l'une ni dans l'autre. Le tiers de ces entrepreneurs déclarent avoir suivi une formation à l'ITA de Saint-Hyacinthe.

Enfin, tout comme les fromagers-fermiers transformant du lait de vache, la majorité donnent le lactosérum à leurs animaux et acheminent les eaux usées au champ d'épuration.

Les problématiques vécues

Ces entrepreneurs déplorent un manque de liquidité pour leur fonds de roulement et semblent éprouver principalement des difficultés quant à l'obtention de financement auprès des institutions bancaires.

La seconde problématique en importance touche l'approvisionnement à l'extérieur de la ferme. Des fromagers-fermiers devant compléter les volumes de lait de chèvre ou de brebis qu'ils produisent soulignent qu'il est difficile d'obtenir du lait en quantité suffisante, de façon régulière et de qualité constante. Finalement, ces entrepreneurs constatent que le personnel qualifié pour la fabrication de fromage artisanal, à base de lait de chèvre ou de brebis, est rare.

Tableau 4.3

Problématiques des fromageries-fermières transformant du lait de chèvre ou de brebis

Problématique	Explication	Degré d'importance
Financement	Difficulté à obtenir du financement Faiblesse du fonds de roulement	1
Approvisionnement extérieur à la ferme	Manque de constance par rapport à la quantité et à la qualité du lait disponible	2
Main-d'œuvre et formation	Rareté de la main-d'œuvre qualifiée	3

Les canaux de vente utilisés par les fromageries-fermières transformant du lait de chèvre ou de brebis

Comme l'illustre la figure 12, les fromageries-fermières transformant du lait de chèvre ou de brebis écoulent aussi 30 % du volume produit directement à leur comptoir de vente. Suivent la vente aux magasins spécialisés dans une proportion de 21 %, la vente aux grossistes pour 20 % du volume. Les canaux de vente au réseau HRI et aux magasins de détail représentent chacun 11 % du volume de fromage produit. Les canaux les moins fréquentés sont ceux des exportations hors Québec (6 %) et de la vente à d'autres fabricants (1 %)

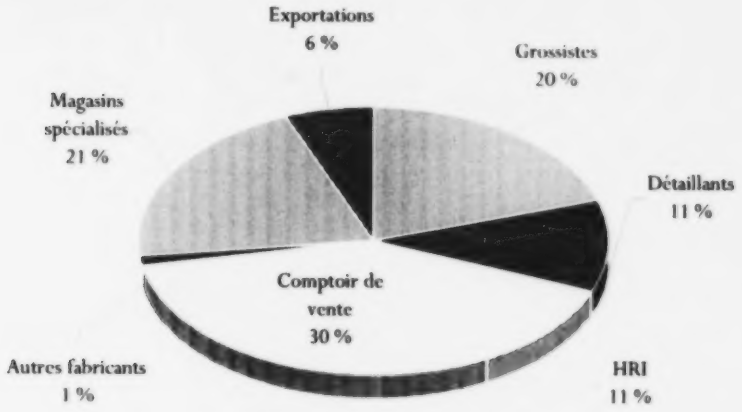

Figure 12 : Les canaux de vente utilisés par les fromageries-fermières transformant du lait de chèvre ou de brebis

Les développements futurs et les facteurs de réussite

Tout comme les fromagers-fermiers transformant du lait de vache, ces entrepreneurs considèrent que la demande pour leur produit sera toujours présente et qu'il y a de la place pour d'autres fromageries. Ils manifestent de l'intérêt pour l'exploration des marchés et la création de nouveaux contacts. Ils soulignent que la croissance de leur fromagerie implique le développement de fromages et l'accroissement de leur production par l'augmentation de la taille de leur troupeau.

Finalement, tout comme le groupe précédent, les fromagers-fermiers utilisant du lait de chèvre ou de brebis relient leur succès au moment du démarrage de leur fromagerie directement à leur attitude et à leur dynamisme. Ils croient que la réussite à venir de leur entreprise passe par les stratégies de mise en marché, comme la présentation des produits ou les rapports avec la clientèle.

4.2 LES FABRIQUES

La situation des fabriques de fromage est différente de celle des fromageries-fermières. Les propriétaires de ces fabriques ne possèdent pas de troupeau. Ils transforment en moyenne entre 500 000 et 8 000 000 de litres de lait par année[12]. Comme il a été mentionné plus tôt, les fabriques ont été divisées en deux classes: celles qui transforment un volume inférieur à 1 million de litres, ou les micro-fromageries, et celles qui transforment un volume supérieur à 1 million de litres de lait par année, ou les petites fromageries.

4.2.1 Les micro-fromageries

Le profil de l'entrepreneur

La motivation la plus courante pour le démarrage de ce type d'entreprise est le désir de fabriquer un produit de niche. La moitié de ces fabricants n'avaient aucune expérience en production laitière ou fromagère au moment du démarrage de leur entreprise. Par ailleurs, le quart des entrepreneurs de ce groupe déclarent avoir reçu une formation à l'ITA de Saint-Hyacinthe.

Près de 80 % des fromages qu'ils fabriquent sont à base de lait de vache, cette proportion comprend autant des fromages frais du jour que des fromages affinés. Plus du tiers de ces fromages sont à base de lait de vache cru. Ces entrepreneurs donnent généralement le lactosérum à des agriculteurs qui l'utilisent comme fertilisant ou le donnent à leurs animaux. Néanmoins, le tiers de ces fabricants dirige ce sous-produit vers les égouts. Dans le cas des eaux usées, la grande majorité les acheminent aussi vers les égouts municipaux.

---

[12] Tient compte uniquement des fabricants recensés dans la présente étude.

Les problématiques vécues

La principale problématique à laquelle ces fabricants doivent faire face est reliée au marché et à la distribution car plusieurs entreprises éprouvent de la difficulté à écouler leurs produits en raison de la concentration des distributeurs et déplorent les limites de leur marché local. En effet, certains fabricants semblent éprouver de la difficulté à écouler leurs fromages auprès de leur communauté car la clientèle est limitée par le nombre de clients potentiels ou par leurs besoins. Ils doivent alors se tourner vers des distributeurs afin d'explorer d'autres marchés, plus éloignés. Ces fabricants sont alors contraints quant au choix du distributeur. Ce dernier peut exercer une pression sur le prix d'achat des fromages, et par conséquent influencer la marge de profit des fabricants. Ceux-ci constatent également qu'il est difficile de recruter de la main-d'œuvre qualifiée et déplorent un taux de roulement du personnel élevé. Finalement, certains transformateurs éprouvent des difficultés à acheter du lait d'une qualité constante et en quantité souhaitée.

Tableau 4.4

Problématiques des micro-fromageries

Problématique	Explication	Degré d'importance
Marché et distribution	Concentration des distributeurs Marché local limité	1
Main-d'œuvre et formation	Rareté de la main-d'œuvre qualifiée	2
Approvisionnement	Manque de constance par rapport à la quantité et la qualité du lait disponible	3

Les canaux de vente utilisés par les micro-fromagerie

Les fabricants qui exploitent une micro-fromagerie écoulent leurs produits à travers plusieurs réseaux, comme le démontre la figure 13 qui présente les canaux de vente privilégiés par les transformateurs de moins de 1 million de litres de lait par année. Les magasins de détail accaparent 29 % de la production. Le deuxième canal de vente en importance correspond à la vente au comptoir qui représente 27 % du volume produit. Viennent ensuite les grossistes qui achètent 18 % de la production et les magasins spécialisés qui en achètent 11 %. Enfin, 7 % de la production est exportée en dehors du Québec, 6 % est vendue au réseau HRI et 2 % de ce volume est vendu à d'autres fabricants.

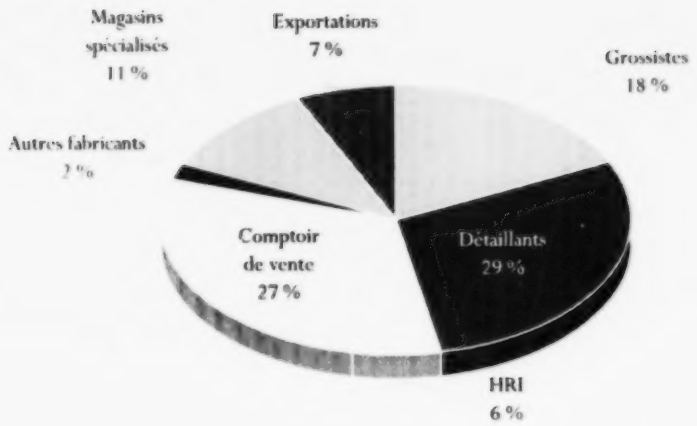

Figure 13 : Canaux de vente utilisés par les micro-fromageries

Les développements futurs et les facteurs de réussite

Le tiers de ces entrepreneurs soulignent que le marchés des fromages fins est en croissance, particulièrement celui des fromages à base de lait cru, alors que le marché du frais est saturé. Ces fabricants prévoient de développer de nouveaux produits afin de mieux répondre à la demande.

Ils considèrent que le démarrage de leur micro-fromagerie a été un succès grâce à leur acharnement et aux fonds qu'ils avaient été capables d'amasser ou aux économies qu'ils ont su réaliser sur les frais associés au démarrage. Dans le cas des entrepreneurs qui avaient touché de près ou de loin au secteur auparavant, leur succès est attribuable à leur réputation et aux liens qu'ils avaient tissés avec les intervenants du milieu. Ils considèrent également que la réussite d'une fromagerie implantée depuis plusieurs années dépend de la stratégie de mise en marché adoptée.

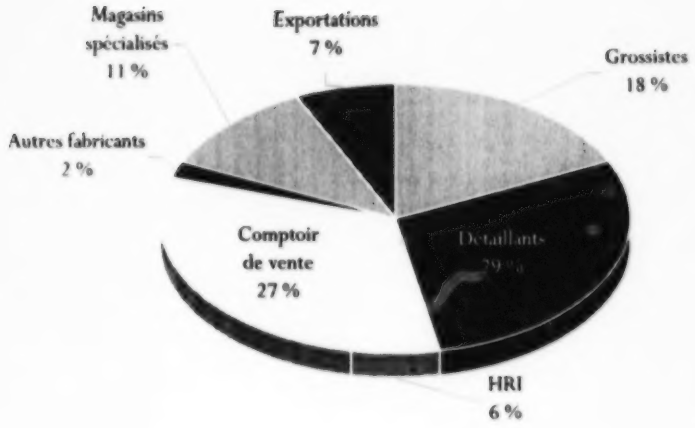

Figure 13 : Canaux de vente utilisés par les micro-fromageries

Les développements futurs et les facteurs de réussite

Le tiers de ces entrepreneurs soulignent que le marchés des fromages fins est en croissance, particulièrement celui des fromages à base de lait cru, alors que le marché du frais est saturé. Ces fabricants prévoient de développer de nouveaux produits afin de mieux répondre à la demande.

Ils considèrent que le démarrage de leur micro-fromagerie a été un succès grâce à leur acharnement et aux fonds qu'ils avaient été capables d'amasser ou aux économies qu'ils ont su réaliser sur les frais associés au démarrage. Dans le cas des entrepreneurs qui avaient touché de près ou de loin au secteur auparavant, leur succès est attribuable à leur réputation et aux liens qu'ils avaient tissés avec les intervenants du milieu. Ils considèrent également que la réussite d'une fromagerie implantée depuis plusieurs années dépend de la stratégie de mise en marché adoptée.

4.2.2 Les petites fromageries

Le profil de l'entrepreneur

Les motivations des entrepreneurs exploitant une petite fromagerie sont variables. Néanmoins, il ressort de l'analyse que plus du tiers désiraient réaliser un bon investissement. Le désir de fabriquer un produit de niche a été une source de motivation pour plusieurs. Près de 88 % des fromages qu'ils fabriquent sont à base de lait de vache, essentiellement pasteurisé. Ces fromages, majoritairement affinés, correspondent en bonne partie à du cheddar.

Ces entrepreneurs peuvent être des producteurs agricoles, autres que des producteurs laitiers, ayant choisi de créer une fromagerie dans un contexte socio-économique favorable. Il peut également s'agir d'entrepreneurs possédant une tradition familiale dans la fabrication de fromages et désirant la perpétuer en impliquant leurs enfants. Enfin, il faut souligner la présence, dans ce groupe d'entreprises, de vieilles fromageries, qui exercent leurs activités depuis plusieurs générations. La motivation de ces entrepreneurs correspond à un souci de succession familiale.

Plus de la moitié des entrepreneurs déclarent qu'ils avaient de l'expérience en production fromagère au moment du démarrage de l'entreprise, sans pour autant en avoir en production laitière. Par ailleurs, près du tiers de ces entrepreneurs déclarent avoir suivi un cours à l'ITA de Saint-Hyacinthe.

Finalement, les traitements des rejets découlant de la transformation du lait sont similaires à ceux employés par le groupe précédent.

Les problématiques vécues

La majorité de ces fabricants constatent des difficultés sur le plan de l'embauche et de la rétention de la main-d'œuvre spécialisée.

Ils soulignent également la difficulté à soutenir la concurrence des prix des fromages importés. La distribution de leurs produits est relativement difficile, en raison d'une concentration des distributeurs. Toujours en ce qui concerne le marché, certains transformateurs subissent aussi les contrecoups des dernières décisions de l'OMC en ayant de plus en plus de difficultés à exporter leurs produits en dehors du Canada, augmentant ainsi la compétition sur le marché canadien.

Enfin, la troisième problématique en importance est reliée à la matière première, plus précisément à son approvisionnement et au prix du quota de transformation. Pour plusieurs, les volumes historiques de transformation sont difficiles à accroître à cause du prix élevé du quota.

Tableau 4.5

Problématiques des petites fromageries

Problématique	Explication	Degré d'importance
Main-d'œuvre et formation	Rareté de la main-d'œuvre qualifiée	1
Marché et distribution	Difficulté à soutenir le prix des fromages importés	2
	Concentration des distributeurs	
	Règles commerciales de l'OMC contraignantes	
Approvisionnement	Difficultés à obtenir un accroissement des volumes historiques de transformation	3

Les canaux de vente utilisés par les petites fromageries

Les canaux de vente privilégiés par les fabricants opérant une petite fromagerie sont présentés à la figure 14. Ces entreprises vendent plus de la moitié de leur production aux détaillants (53 %). Le deuxième canal de vente en importance est celui des grossistes qui achètent 20 % du volume de fromage produit. Le reste de la production est divisé entre la vente au réseau du HRI (9 %), la vente au comptoir (6 %) et les exportations hors Québec (5 %). Enfin, la vente à un autre fabricant représente 4 % du volume et la vente aux magasins spécialisés ou la vente par un autre canal, 2% chacune.

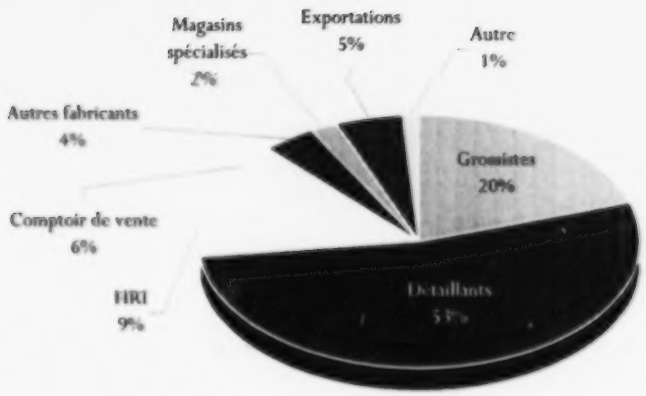

Figure 14 : Canaux de vente utilisés par les petites fromageries

Les développements futurs et les facteurs de réussite

En ce qui a trait aux développements futurs, plus de 40 % de ces entrepreneurs déclarent devoir faire face à une vive compétition, entre autres de la part des grandes chaînes qui offrent leur marque maison, à une concentration des acheteurs et à un accès limité au marché des grandes chaînes. Quant au développement de leur entreprise, plus de la moitié de ces entrepreneurs envisagent généralement de créer de nouveaux produits ou d'implanter des normes de salubrité (ex : HACCP).

Finalement, ils considèrent que leur succès au moment du démarrage de leur entreprise est directement lié à l'expérience qu'ils avaient préalablement acquise dans ce secteur. Pour ce qui est du succès de l'entreprise après le démarrage, la moitié des entrepreneurs considèrent qu'une stratégie de mise en marché, comme la présentation des produits ou la participation à des événements, combinée à un solide réseau de distribution est essentielle au développement de leur fromagerie.

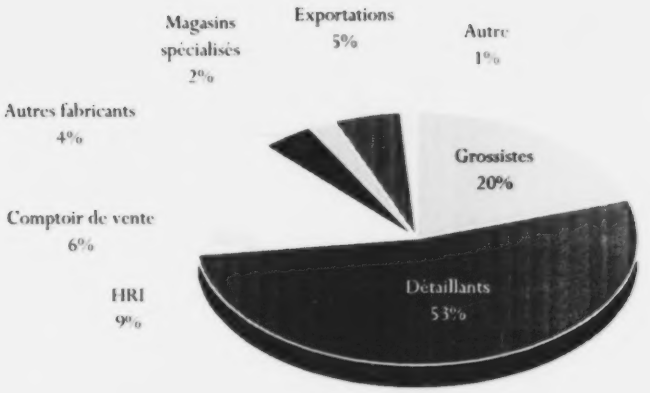

Figure 14 : Canaux de vente utilisés par les petites fromageries

Les développements futurs et les facteurs de réussite

En ce qui a trait aux développements futurs, plus de 40 % de ces entrepreneurs déclarent devoir faire face à une vive compétition, entre autres de la part des grandes chaînes qui offrent leur marque maison, à une concentration des acheteurs et à un accès limité au marché des grandes chaînes. Quant au développement de leur entreprise, plus de la moitié de ces entrepreneurs envisagent généralement de créer de nouveaux produits ou d'implanter des normes de salubrité (ex : HACCP).

Finalement, ils considèrent que leur succès au moment du démarrage de leur entreprise est directement lié à l'expérience qu'ils avaient préalablement acquise dans ce secteur. Pour ce qui est du succès de l'entreprise après le démarrage, la moitié des entrepreneurs considèrent qu'une stratégie de mise en marché, comme la présentation des produits ou la participation à des événements, combinée à un solide réseau de distribution est essentielle au développement de leur fromagerie.

5. La synthèse

Cette étude couvre 65 % des fromageries présentes sur tout le territoire québécois. Toutefois, ces entreprises peuvent être présentes en plus grand nombre dans certaines régions administratives. C'est le cas notamment de la Montérégie (R 16) où 18 % de l'échantillon est implanté. De la même façon, la Montérégie est la région où il se produit le plus de fromages. Par contre, il semble que la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord (R 02-09) offre moins de produits différents.

En ce qui concerne les entreprises, quatre groupes précis ont été identifiés afin de faire émerger les dynamiques particulières à chaque type. Un aperçu sommaire des caractéristiques propres à chaque groupe est présenté aux tableaux 5.1 et 5.2. Il apparaît donc, que les entrepreneurs exploitant une fromagerie-fermière transformant du lait de vache, ayant tous de l'expérience en production laitière au moment du démarrage de leur entreprise, ont choisi cette voix pour généralement valoriser le lait de leur troupeau et créer un produit de niche. Ils attribuent généralement leur réussite à leur dynamisme et à la qualité de leurs fromages, fabriqués autant à partir de lait cru que pasteurisé et surtout vendus au comptoir de l'entreprise. Ces entrepreneurs soulignent par ailleurs que leur principale problématique est liée à la matière première. C'est à dire les coûts élevés des quotas de production et le différentiel entre le prix reçu pour le lait qu'ils ont produit et celui payé pour l'achat de leur matière première.

Les fromagers-fermiers transformant du lait de chèvre ou de brebis ont choisi ce métier, tout comme le groupe précédent, afin de valoriser leur matière première mais également pour le style de vie qui y est rattaché. Leurs fromages sont essentiellement à base de lait pasteurisé et, dans ce cas également, vendus au comptoir. Leur succès est attribuable à leur dynamisme et à leur choix quant à la mise en marché de leurs produits mais leur principale problématique est liée au financement et à la faiblesse de leur fonds de roulement.

Les fabricants exploitant une micro-fromagerie ont pour leur part choisi de créer un produit de niche, bien que la moitié de ces entrepreneurs n'avaient aucune expérience en production laitière ou fromagère au moment du démarrage de leur fromagerie. Ils ont réussi grâce à leur acharnement, et la réputation qu'ils avaient su préalablement se bâtir dans le milieu. Ils ont également pu profiter de capitaux investis pour soutenir leur démarche. Ces entrepreneurs commercialisent leurs produits, de préférence, autant aux détaillants qu'au comptoir de leur fromagerie. Ces fromages sont surtout à base de lait de vache, autant frais du jour qu'affinés, et dont plus du tiers sont à base de lait cru. Ces entrepreneurs déplorent le fait qu'ils font face à un marché local limité et à la concentration des distributeurs.

Les fabricants exploitant une petite fromagerie ont quant à eux choisi de démarrer ce type d'entreprise afin de réaliser un bon investissement, tout en créant un produit de niche. Le tiers de ces fabricants avaient au préalable de l'expérience en fabrication de fromage. Leur expérience et les stratégies de mise en marché qu'ils ont su adopter sont leurs principaux facteurs de réussite. Ils fabriquent essentiellement des fromages à base de lait de vache pasteurisé, surtout affinés, dont une bonne partie est du cheddar. Plus de la moitié de leur production est vendue aux détaillants. La principale problématique rencontrée par ces entrepreneurs est liée à la rareté de la main-d'œuvre spécialisée. Ils sont aussi affectés par la concentration des distributeurs et les nouvelles règles du commerce international.

Ainsi, ces quatre groupes d'entrepreneurs, en plus des problématiques propres à leur entreprise, sont confrontés aux dynamiques de leur région. Selon la situation géographique de leur fromagerie, ils peuvent constater que le marché local est saturé, qu'ils ont de la difficulté à recruter du personnel ou à écouler leurs produits à cause de l'isolement de leur région. Ces entrepreneurs peuvent également profiter d'un réseau de distribution efficace et structuré afin de commercialiser leurs fromages.

Tableau 5.1

Synthèse des résultats pour les fromageries-fermières

	Fromageries-fermières	
	lait de vache	lait de chèvre ou de brebis
Nombre d'entreprises	16	13
Expérience	Production laitière (100 %)	Production laitière (50 %)
Formation	ITA (majorité)	ITA (33 %)
Raisons et motivations	Valoriser le lait de leur troupeau Produits de niche	Valoriser le lait de leur troupeau Style de vie
Facteurs de réussite	Attitude et dynamisme Qualité du produit	Attitude et dynamisme Stratégies de mise en marché
Types de produits	Autant des fromages à base de lait cru qu'à base de lait pasteurisé	Essentiellement du fromage à base de lait pasteurisé
Volume total produit	789 000 kg	42 000 kg
Problématiques	Matière première (prix du quota et différentiel de prix)	Financement Fonds de roulement
Canaux de vente	Comptoir de vente (30 %) Détaillants (25 %)	Comptoir de vente (30 %) Magasins spécialisés (21 %)
Développements futurs	Nouveaux produits	Nouveaux produits

Tableau 5.2

Synthèse des résultats pour les fabriques

	Fabriques	
	micro-fromagerie	petite fromagerie
Nombre d'entreprises	16	22
Expérience	Aucune expérience (50 %)	Fabrication de fromage (majorité)
Formation	ITA (25 %)	ITA (33 %)
Raisons et motivations	Produits de niche Style de vie	Faire un bon investissement Produits de niche
Facteurs de réussite	Acharnement Réputation de l'entrepreneur Fonds investis au démarrage	Expérience de l'entrepreneur Stratégie de mise en marché
Types de produits	Près de 80 % des fromages sont à base de lait de vache et sont autant frais du jour qu'affinés. Plus du tiers des fromages sont à base de lait de vache cru.	Près de 88 % des fromages sont à base de lait de vache, généralement pasteurisé. Ces fromages sont principalement affinés et correspondent en bonne partie à du cheddar.
Volume total produit	850 000 kg	17 700 000 kg
Problématiques	Marché local limité Concentration des distributeurs Rareté de la main-d'oeuvre qualifiée	Rareté de la main-d'œuvre qualifiée Concentration des distributeurs Concurrence internationale et décision de l'OMC
Canaux de vente	Détaillants (29 %) Comptoir de vente (27 %)	Détaillants (53 %) Grossistes (20 %)
Développements futurs	Nouveaux produits	Nouveaux produits HACCP

PARTIE II

Résumé du document « Étude sur les petites fromageries et les micro-fromageries – Esquisse des enjeux et des défis »

Parallèlement à la présente enquête, M. Claude Lambert[13] a, à partir de son expérience, souligné des pistes de solutions possibles pour ce secteur. En effet, quelle stratégie adopter qui tienne compte des forces et des faiblesses de la petite fromagerie et de la micro-fromagerie? Les stratégies de bases reconnues en gestion des affaires, telles que la focalisation et la domination d'une part de marché, la concentration et les fusions d'entreprises ou encore la politique constante de réduction des coûts ne s'appliquent pas à la situation de ces petites entreprises.

D'après M. Lambert, la stratégie qu'ont adoptée les dirigeants des petites fromageries et des micro-fromageries a été d'offrir un produit différent, un fromage unique par ses propriétés, présenté de façon originale. Ils ont choisi de se différencier en utilisant tous les éléments à leur portée pour

[13] Voir l'annexe B.

caractériser leur produit. Les fromageries transformant du lait cru ou du lait biologique en sont deux bons exemples. Des fromageries ont avec succès perfectionné un produit déjà existant, lui associant des notions de traditions, d'appartenance culturelle et géographique, toujours avec le souci de singulariser le produit, d'accentuer ses différences par rapport à la compétition.

Une autre approche d'innovation a été le transfert de technologie de fabrication à partir de l'étranger et adaptée au goût du marché québécois. Dans cette recherche de la différence, les fromagers n'ont pas hésité à associer au produit le patrimoine culturel et historique de leur région ainsi que des événements touristiques et artistiques. Le milieu est alors mis à contribution pour stimuler la curiosité du consommateur.

En résumé, le milieu des fromageries-fermières, des micro-fromageries et des petites fromageries a déjà expérimenté avec succès et mis en place sa stratégie de développement. Cette approche se distingue par le fait qu'il se vend au client plus que du fromage, mais une expérience gustative, émotionnelle et intellectuelle qui nourri à la fois le corps et l'esprit.

Par contre, cette approche risque de s'émousser si elle n'est pas soutenue et protégée par la création d'assises professionnelles, réglementaires et commerciales. L'arrivée constante de nouvelles fromageries avec de nouveaux produits peut amener le consommateur à une fatigue ou à une insensibilisation, peut-être aussi à une certaine confusion. Le Québec n'est pas si vaste et les limites de sa capacité d'absorption ou d'intérêt pour la nouveauté peuvent être rapidement atteintes.

Il est souvent dit qu'il est possible de progresser beaucoup en se comparant à la consommation de fromage de l'Europe, particulièrement à celle de la France, de l'Allemagne et de l'Italie. Cependant, bien que la consommation par personne de ces pays excède les 20 kg par rapport au Canada (avoisinant les 12 kg par personne), il faut tenir compte du fait que le style de vie et les habitudes alimentaires sont différents, ici. Il est aussi à noter que la consommation des fromages augmente faiblement depuis quelques années, dans ces pays d'Europe.

L'autre facteur qui peut affecter la croissance des petites fromageries et des micro-fromageries québécoises est l'arrivée d'entreprises beaucoup plus puissantes et utilisant la même approche de marchandisage ou faisant l'acquisition des marques déjà implantées avec succès, pour les produire ailleurs que dans leur lieu d'origine.

Ainsi, ces facteurs mentionnés ci-dessus peuvent devenir un frein au développement du secteur de la fromagerie de type artisanal. C'est pourquoi, de bonnes stratégies devraient être mises en place afin d'assurer la pérennité du secteur. Ces stratégies pourraient, par exemple, être articulées autour des mesures suivantes :

- Soutenir la demande.
- Protéger et accentuer la spécificité des productions et l'authenticité des produits.
- Collaborer à l'organisation et à l'encadrement de la profession.

Ces stratégies sont à la portée de tous et ne nécessitent que des actions et des gestes concrets, ce qui est vital pour le secteur. Lorsque l'effet de la nouveauté et de la curiosité auront été épuisés, que les fromages du Québec seront connus et appréciés pour leurs qualités, augmenter la demande sera beaucoup plus difficile. Il faudra alors se tourner vers d'autres marchés que le Québec pour soutenir et nourrir cette approche élitaire.

Les chances de succès se mesureront à la capacité de créer un projet mobilisateur qui permettra une alliance stratégique entre l'État, ses organismes et ministères, notamment les ministères spécialisés, les écoles de formation, les associations professionnelles et les groupes d'affaires de même que les entreprises. Une fenêtre d'opportunités est ouverte dans le moment pour le Québec afin qu'il puisse prendre une position de leader dans l'alimentaire en tant que chef de file du goût, de l'originalité et du produit naturel. Il faut prendre avantage d'une situation bénéfique et devancer quelque peu nos concurrents nord-américains par un éveil plus rapide et une fromagerie répondant à une demande plus sophistiquée.

À l'aide des professionnels de la grande cuisine, les techniciens, chercheurs, éducateurs, fonctionnaires, fromagers, commerçants et bien d'autres, il faut définir ce que sera le goût québécois. Cette stratégie devrait être axée sur l'optimisation du goût et du produit haut de gamme comme cela s'est déjà vu dans d'autres domaines tels que le vêtement, la parfumerie ou la restauration.

Conclusion

Comme il a été possible de le constater dans le présent document, le secteur des fromageries-fermières, des micro-fromageries et des petites fromageries connaît un essor important, en réponse à la demande croissante des consommateurs québécois et à l'ouverture des marchés.

Cette étude couvre 65 % des fromageries implantées sur le territoire québécois. Parmi les entrepreneurs rencontrés se trouvent des producteurs de lait de vache qui ont décidé de démarrer une fromagerie en valorisant leur matière première. D'autres agriculteurs produisant du lait de brebis, du lait de chèvre ou du lait biologique (vache, chèvre, brebis) ont pris cette voie afin de trouver un débouché spécifique à leur matière première, plutôt limitée.

Certains producteurs ont également voulu se réunir afin d'éviter, entre autres, les aléas financiers associés au démarrage d'une fromagerie. Il pouvait finalement s'agir d'entrepreneurs qui reprennent la fromagerie familiale, de particuliers désirant adopter un style de vie répondant à leurs aspirations, sans pour autant avoir de l'expérience dans le milieu agroalimentaire, ou encore d'entrepreneurs désirant profiter du bagage de connaissances qu'ils ont acquis dans ce secteur.

Dans le contexte actuel, ces entrepreneurs doivent occuper plusieurs postes de responsabilité dont ceux de fromager et de gestionnaire. Ils sont innovateurs, soucieux de créer un produit de qualité et totalement différencié. Par-dessus tout, ces entrepreneurs sont passionnés par leur métier.

Il ressort de cette étude qu'il semble y avoir encore de la place pour les fromageries, notamment les fromageries-fermières, et que pour plusieurs la concurrence est saine. Par contre, le marché du frais est saturé. Les produits artisanaux sont en compétition avec les produits importés, fabriqués à une échelle bien plus grande et offerts à des prix nettement avantageux. Il ressort également que la situation financière des fromageries

artisanales au Québec est relativement précaire et que l'expertise est rare, tout comme la main-d'œuvre. Pire, des fromagers déplorent la réglementation et la formation offerte qui, selon eux, sont adaptées aux fromageries de type industriel.

Les conseillers régionaux du MAPAQ soulignent qu'il y a encore de la place pour les fromageries offrant un produit différencié par rapport aux fromages standardisés. Il est même essentiel pour la survie d'une fromagerie d'offrir des produits se démarquant dans un contexte en mouvance et ou la concurrence est vive. De plus, il faudrait encourager, d'un point de vue financier par exemple, les entreprises déjà implantées avant d'en soutenir de nouvelles. Il faudra également organiser la mise en marché et mettre l'accent sur l'image de marque des fromages québécois afin de pallier à l'étroitesse de certains marchés régionaux et d'exporter.

Des actions concrètes telles que l'appui au transfert technologique ou aux événements spéciaux, permettant d'accroître la visibilité et les échanges entre les entrepreneurs, sont des éléments de solution destinés à soutenir le développement, mais d'autres actions doivent être prises pour que ce développement soit durable. Le Québec offre un terrain fertile pour le développement de nouvelles saveurs et à la création d'une identité gastronomique déjà présente depuis des siècles sur le continent européen. Il n'en demeure pas moins que la collaboration entre les différents intervenants du milieu demeure essentielle à ce secteur pour qu'il dépasse le phénomène de mode et soutienne la passion habitant ces fromagers.

ANNEXE A

Questionnaires : partie I destinée aux entreprises partie II destinée aux conseillers régionaux du MAPAQ

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
Québec

Direction des études économiques et d'appui aux filières

Étude sur la petite et la micro-fromagerie au Québec - 2003 -

Partie 1 : Données sur l'entreprise

CONSEILLER	Nom : Région administrative :
ENTREPRISE	Nom :

INSTRUCTIONS :

Le conseiller doit répondre d'abord à toutes les questions au meilleur de sa connaissance, par la suite compléter les réponses à l'aide d'entrevues avec les entreprises. Il doit garder la même année de référence pour remplir le questionnaire en regard à l'entreprise (ex. : l'année 2002 pour l'entreprise X). Si possible, choisir l'année de référence la plus près possible de l'année en cours (i.e. 2003).
Le conseiller doit utiliser le fichier Excel pour répondre au questionnaire et enregistrer chaque entreprise sous un nom de fichier Excel distinct. Il peut toutefois utiliser le questionnaire en format papier pour faciliter son travail.

DÉFINITIONS :

Entreprise : Unité (ou usine) consacrée à la fabrication propre de fromages, excluant les autres activités telles que la production agricole (élevage, culture).
Fabrication de fromage : Transformation de la matière première en caillé et/ou en fromage.
Année de référence : Dernière année financière complétée par l'entreprise, année couvrant 12 mois consécutifs.

CONFIDENTIALITÉ

Conformément à la loi sur l'accès à l'information, les renseignements que vous nous fournirez demeureront strictement confidentiels et ne seront utilisés que par la Direction des études économiques et d'appui aux filières et la Direction du développement de la transformation alimentaire et des marchés, responsables de l'enquête.

SECTION A : IDENTIFICATION

CONSEILLER :

Nom : _____

Adresse (complète) : _____

Tél. : _____ Télécopieur : _____

Courriel : _____

ENTREPRISE :

Nom de l'entreprise : _____

Statut juridique :
(propriétaire unique, incorporée…) _____

Date de début des opérations de
l'entreprise (première réception de lait) :
< ou la date d'achat de l'entreprise > _____

Propriétaire(s) : _____

Adresse de l'entreprise : _____

Tél. : _____ Télécopieur : _____

Courriel : **Capital investi au départ :**

ANNÉE DE RÉFÉRENCE :

Dernière année financière complétée de l'entreprise (inscrire la date de fin, mois et année) : _____

N. B. : Gardez toujours la même année de référence pour remplir ce questionnaire.

SECTION B : L'ENTREPRISE

1. Au cours de l'année de référence, quel a été le nombre de personnes impliquées au sein de l'entreprise?

Nombres de personnes occupées :	**Temps plein**	**Temps partiel**
Fabrication (dans l'usine)		
Administration/gestion		
Distribution		
Autre (comptoir, …)		
Total		

2a. Quelles sont les raisons et les motivations ayant poussé la mise sur pied de l'entreprise selon les critères suivants, par ordre d'importance où 1 est le plus important?

Raisons - motivations :	**Degré d'importance**	**Pourquoi?** (Expliquez davantage)
Raisons sociales :		
Recherche d'un style de vie		
Valorisation d'un produit régional		
Le goût de développer un produit de niche		
Changement de carrière (goût entrepreneurial…)		
Main-d'œuvre familiale (utiliser la main-d'œuvre familiale disponible…)		
Autre(s) :		
_____		
_____		
Raisons économiques :		
Faire un bon investissement		
Valorisation de la ferme / matière première		
Alternative d'emploi (créer son propre emploi)		
Diversification des activités économiques de l'entrepreneur (étendre les activités de la ferme, ...)		
Autre(s) :		
_____		
_____		

2b. Avant la mise sur pied de leur entreprise, le ou les propriétaire(s) avait(nt)-il(s) les caractéristiques suivantes :

	oui/non		**oui/non**
Expérience dans la fabrication de fromage :		Expérience dans la production laitière :	
Type de formation :			

3. À partir des critères suivants, quelles sont les difficultés - problèmes auxquels l'entreprise est confrontée actuellement, par ordre d'importance où 1 est le plus important et 15 le moins?

Critères :	**Degré d'importance**	**Commentaires** (Décrire le problème et sa cause)
Approvisionnement (qualité et quantité de la matière première,transport, ...)		
Distribution - Ventes - Promotion (écoulement des produits, exportation, dépendance vs client-distributeur, ...)		
Technologiques (connaissance, savoir-faire, procédés, équipement, ...)		
Gestion de l'entreprise (plan d'affaires, équipe de direction, informatisation de la gestion, ...)		
Rentabilité (fonds de roulement, endettement, ...)		
Financement (accessibilité, capitalisation, ...)		
Marché (marché local limité, compétitivité-prix, fournir la demande, ...)		

---- (voir page suivante pour la suite) ----

3. À partir des critères suivants, quelles sont les difficultés - problèmes auxquels l'entreprise est confrontée actuellement, par ordre d'importance où 1 est le plus important et 15 le moins?

(SUITE)

Critères :	**Degré d'importance**	**Commentaires** (Décrire le problème et sa cause)
Immobilisation (locaux, équipement, infrastructure, ...)		
Main-d'œuvre - Formation (disponibilité et qualité de la main-d'œuvre, perfectionnement, employé, gestionnaire, ...)		
Spécialistes (disponibilité, coûts, ...)		
Affinage - Qualité (affinage, qualité constante du produit, ...)		
Réglementation commerciale (quotas, organisation du marché, exportations, ...)		
Réglementation - salubrité (sanitaire, processus-qualité, etc.)		
Réglementation - environnementale (normes, rejets, ...)		
Autre(s) :		

4. Quelles sont les facteurs qui ont contribué à la réussite de l'entreprise, selon les étapes de développement?
FACTEURS DE RÉUSSITE :
- Lors de la création et la mise en route de l'entreprise
- Durant l'exploitation de l'entreprise (commercialisation, accès aux circuits de distribution, etc.)

5. Comment l'entreprise entrevoit son développement futur (2 ou 3 prochaines années)?
- Selon ce qu'elle perçoit du développement de son entreprise en relation avec le secteur (évolution des marchés, compétition accrue, etc.)
- Selon ce qu'elle prévoit faire pour le développement de son entreprise (développement de nouveaux produits, investissement, fusion, HACCP, alliance stratégique, etc.)

SECTION C : LA FABRICATION

6. Au cours de l'année de référence et pour chaque fromage produit (marque commerciale), quel est le type de fromage (ex. : pâte molle, semi-ferme, ...), sa durée de maturation, le type de lait utilisé et la spécificité, s'il y a lieu, d'un cahier de charge?

	Marque commerciale (Nom du fromage)	**Type** (pâte molle, semi-ferme,...)	**Durée de maturation** (jours, mois)	**Matière première** (Lait vache (v), chèvre (c) ou de brebis (b))	**Fait à partir de** (lait cru (c), pasteurisé (p) ou pré-chauffé (pc))	**Cahier de charge** (certification, particularité de fabrication, alimentation des animaux, ...)
1)						
2)						
3)						
4)						
5)						
6)						
7)						
8)						
9)						

--- (voir page suivante pour la suite) ---

6. Au cours de l'année de référence et pour chaque fromage produit (marque commerciale), quel est le type de fromage (ex. : pâte molle, semi-ferme, ...), sa durée de maturation, le type de lait utilisé et la spécificité, s'il y a lieu, d'un cahier de charge?

(SUITE)

	Marque commerciale (Nom du fromage)	**Type** (pâte molle, semi-ferme,...)	**Durée de maturation** (jours, mois)	**Matière première** (Lait vache (v), chèvre (c) ou de brebis (b))	**Fait à partir de** (lait cru (c), pasteurisé (p) ou pré-chauffé (pc))	**Cahier de charge** (certification, particularité de fabrication, alimentation des animaux, ...)
10)						
11)						
12)						
13)						
14)						
15)						
16)						
17)						
18)						

7. Au cours de l'année de référence, pour quel fromage produit (marque commerciale), l'affinage a-t-il été effectué à forfait?

	Oui/Non
- Tous les fromages produits ont été affinés à la fromagerie de l'entreprise	
- Certains (ou tous les) fromages ont été affinés à l'extérieur de la fromagerie	

Affinage à forfait seulement :

	Marque commerciale	Nom et lieu d'affinage
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
6)		
7)		
8)		

8. Quelles sont les sources d'approvisionnement de la matière première (ex. : de la ferme, d'une autre ferme, ...) pour la fabrication des fromages?

	Source d'approvisionnement	Litres
1)	De ma ferme laitière	
2)	De la Fédération des producteurs de lait du Québec (peu importe la ferme laitière)	
3)	D'une ou de certaines fermes de la région	
4)	Regroupement ou coopérative de transport de lait de chèvre	
5)	D'un ou de certains autres fromagers	
	Autres (préciser) :	
6)		
7)		
8)		
	TOTAL	

9. Comment l'entreprise dispose du lactosérum produit ainsi que des eaux usées?

	Traitement	Lactosérum (cochez une ou plusieurs cases)	Eaux usées (cochez une ou plusieurs cases)
1)	Envoyé à la fosse à purin	☐ Traitement (1)	☐ Traitement (1)
2)	Donné à mes animaux	☐ Traitement (2)	☐ Traitement (2)
3)	Donné à un autre producteur agricole	☐ Traitement (3)	☐ Traitement (3)
4)	Dirigé vers les égouts municipaux	☐ Traitement (4)	☐ Traitement (4)
5)	Champ d'épuration	☐ Traitement (5)	☐ Traitement (5)
6)	Autres transformateurs	☐ Traitement (6)	☐ Traitement (6)
	Autres (préciser) :		
7)		☐ Traitement (7)	☐ Traitement (7)

Problématiques particulières :

Investissements réalisés?

Investissements à venir?

SECTION D : LA COMMERCIALISATION

10a. Au cours de l'année de référence, quel est le volume et la valeur des ventes totales de l'entreprise?

	Volume de fromage produit par l'entreprise (kg)	Ventes totales (chiffre d'affaires) ($)
TOTAL		

10b. Au cours de l'année de référence, quelles ont été les sources de revenu de l'entreprise?

	En % du total du chiffre d'affaires
Vente de fromage produit par l'entreprise seulement	
Vente de fromage produit par d'autres entreprises du Québec	
Vente de fromage importé (hors Québec)	
Autres ventes (confiseries, autres produits, ...)	
Total du chiffre d'affaires	100%

11. Au cours de l'année de référence, quels ont été les principaux marchés, en pourcentage (%) du volume total de production?

NOTE: **fromage produit par l'entreprise seulement :**

Marché	En pourcentage du total du volume produit (%)	Classer par ordre d'importance, selon la valeur des ventes ("1" étant le plus important)
Vente au comptoir		
Vente à un autre fabricant (pour le vieillissement, pour distribution, ...)		
Vente aux magasins spécialisés (fromagerie, épicerie fine, ...)		
Vente directement aux magasins de détail (épicerie, dépanneur, ...)		
Vente au HRI (hébergement, restauration, institution, ...)		
Vente à un grossiste - distributeur (courtier, local/régional, ...)		
Exportation (hors Québec)		
Autres :		
TOTAL	100,0%	

12. Au cours de l'année de référence, quelle a été la destination des ventes de l'entreprise, en pourcentage (%) du volume total de production?

Marchés :	En pourcentage du total du volume produit (%)
Régional	
Provincial	
National (Canada)	
International	
TOTAL	**100,0%**

13. Au cours de l'année de référence, quelle a été la valeur pour chacun des éléments de dépense suivant pour l'entreprise?

	Valeur des dépenses
Coût des produits vendus	
Achat de matière première	
Achat d'autres composantes pour la fabrication	
Mazoute, électricité, gaz et autre énergie	
Dépenses en salaire et avantages sociaux (travailleurs à la fabrication)	
Frais de transport	
Fournitures et équipements	
Autres achats de biens et services	
Frais d'exploitation	
Dépenses d'amortissement	
Intérêts et frais bancaires	
Honoraires professionnels	
Publicité/promotion	
Emballage/étiquetage/habillage du produit	
Coût de "listing"/tablettes d'épicerie	
Entretien et réparation d'équipement	
Assurances	
Loyer/Hypothèque	
Frais de gestion	
Autres frais d'exploitation	
Dépenses totales	

Nous vous remercions d'avoir complété ce questionnaire. S'il vous plaît, veuillez inscrire les résultats dans le fichier EXCEL qui vous a été acheminé et bien vouloir l'enregistrer sous un nom distinct (ex. ENTREPRISEX.XLS).

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
Québec

Direction des études économiques et d'appui aux filières

Enquête sur la petite et la micro-fromagerie au Québec - 2003 -

Partie II : Aperçu régional

CONSEILLER :

Nom :

Adresse:

Région administrative :

Tél: Télec:

Courriel:

INSTRUCTIONS :

Le conseiller doit répondre à toutes les questions au meilleur de sa connaissance. Il doit faire une synthèse des résultats obtenus de son enquête en faisant ressortir les points les plus marquants pour chacune des questions en relation avec les caractéristiques de sa région.
Le conseiller doit utiliser ce fichier Excel pour répondre au présent questionnaire. Il doit enregistrer ce questionnaire en identifiant bien sa région (ex. SYNTHESE-FROMAGE-REG03.XLS). Il peut toutefois utiliser le questionnaire format papier pour lui faciliter son travail.

DÉFINITIONS :

Entreprise : Unité (ou usine) consacré à la fabrication propre de fromages, excluant les autres activités telles que la production agricole (élevage, culture).
Fabrication de fromage : Transformation de la matière première en caillé et/ou en fromage.
Année de référence : Dernière année financière complétée par l'entreprise, année couvrant 12 mois consécutifs.

NOTE :

Conformément à la loi sur l'accès à l'information, les renseignements que vous nous fournirez demeureront strictement confidentiels et ne seront utilisés que par la Direction des études économiques et d'appui aux filières et la Direction du développement de la transformation alimentaire et des marchés, responsables de l'enquête.

1. Au cours des 10 dernières années, qu'est-ce qui caractérise le mieux votre région en terme :

- Des petites et micro-fromageries (2 ou 3 maximum) qui se sont démarquées le plus dans votre région et pourquoi ?:

Nom des entreprises	Pourquoi

- Du nombre d'ouverture et de fermeture des petites et micro-fromagerie ainsi que le dynamisme entourant ce secteur ? Exliquez ?

2. D'après vous, quelles sont les problématiques particulières reliées à votre région auxquelles les entreprises sont confrontées ?

Problématiques particulières :

3. Quelles sont les facteurs les plus marquants qui ont fait la réussite des petites et micro-fromageries dans votre région ?

Facteurs de réussite:

4. Quelle est votre perception concernant l'avenir à moyen et à long terme (5 à 10 ans) du secteur de la petite et micro-fromagerie dans votre région ?

L'avenir du secteur :

Merci d'avoir complété ce questionnaire. S'il vous plaît veuillez inscrire les résultats dans le fichier EXCEL qui vous a été acheminé et bien vouloir l'enregistrer sous un nom distinct (ex. FROMAGE-REG03.XLS).

ANNEXE B

Étude sur les petites fromageries et les micro-fromageries

ESQUISSE DES ENJEUX ET DES DÉFIS

Par Claude Lambert

Table des matières

Avant-propos ..... **iii**

Brève rétrospective **1**
- La production antérieure à 1950 1
- Les années 50 à 70 2
- Les années 70 à 90 3
- Les années récentes 7

Caractéristiques du secteur des petites fromageries et des micro-fromageries **9**
- La nature de la demande 10
- Le type et le nombre d'entreprises 11
- L'entrepreneur 14
- Les règles d'approvisionnement 15

Enjeux et défis sectoriels **16**
- Le maintien de la demande 16
- L'accès au marché 20
- La réglementation 22
- L'approvisionnement 23
- La qualité du produit 25
- La formation et l'expertise 26
- Le prix 27

Perspectives de développement **28**
- Le choix d'une stratégie 28

Avant-propos

Ce rapport se veut un document préparatoire présentant les vues de l'auteur sur le secteur des petites fromageries et des micro-fromageries, issues de son expérience de travail et des entrevues qu'il a effectuées. Cette façon de procéder, qui se déroule avant l'analyse et la synthèse de l'ensemble des entrevues menées dans les entreprises, permettra d'établir un canevas d'hypothèses et de perspectives à partir d'un point d'observation autre que celui des entreprises de transformation. Ces dernières seront mises à contribution d'une manière plus importante lors de la compilation des résultats de l'enquête.

Bien que risquée à certains égards, cette méthode devrait se révéler plus créative et générer des contrastes ou une plus grande variété d'opinions. Cela devrait nous conduire vers une réflexion plus riche et un peu plus indépendante que celle qui découle de la simple transposition des données recueillies par l'enquête.

Brève rétrospective

L'évolution du secteur des fromageries-fermières, des petites fromageries et des micro-fromageries s'inscrit dans le contexte de la croissance de l'industrie laitière québécoise et canadienne. Elle ne peut tout au moins être dissociée de la progression de l'ensemble de la fromagerie.

Il nous faut examiner le passé récent de ce secteur pour comprendre la signification de certains changements et en mesurer l'importance pour les tendances futures.

Le développement actuel de la fromagerie artisanale et fermière au Québec n'est pas le fruit du hasard. À preuve, il contraste avec le peu d'espace qu'occupe ce type de production dans d'autres provinces, notamment en Ontario.

La mise en place d'éléments favorables a été nécessaire pour permettre l'essor de la fine fromagerie au Québec et il est utile de connaître ces conditions afin de pouvoir les préserver. C'est donc le but de cette rétrospective que d'expliquer et d'illustrer à grands traits les événements passés pour faciliter notre prospection.

La production antérieure à 1950

Ce qu'il est utile de savoir concernant la période antérieure à 1950 se résume assez facilement. L'industrie laitière du Québec, tout comme celle du Canada, s'organise en deux pôles : les produits frais (lait, crème, cottage, crème glacée), dont le lait est fourni à l'époque par des fermiers produisant du lait toute l'année et répondant aux normes sanitaires plus strictes du lait à boire, et les produits que l'on peut conserver tout l'hiver (cheddar, beurre, lait en poudre, lait concentré), offerts surtout en période estivale.

La question de la propriété des usines suit ce schéma; les propriétaires d'usines de pasteurisation du lait sont peu actifs dans la production des produits faits de lait industriel, et vice versa. Il est aussi intéressant de constater qu'au regard de la structure juridique, à cette époque, l'implantation des coopératives se fait presque uniquement, sinon totalement, dans le secteur du lait industriel, un secteur d'activité qu'elles partagent avec les entreprises privées. Quant au secteur du lait de consommation, il est surtout le champ d'action des compagnies privées.

La production fromagère est essentiellement celle du cheddar. Le Canada en produit et en exporte beaucoup grâce à son appartenance au Commonwealth. À la fin du XIX[e] siècle et au début du XX[e] siècle, ce sont 200 millions de livres de cheddar fabriqué au Canada, dans de petites fromageries paroissiales ou locales, qui quittent nos campagnes par le train pour l'exportation. Le Québec en produit pour le marché anglais et selon le goût anglais, mais il se distingue, pour sa propre consommation, par son intérêt pour le cheddar frais.

La production d'autres types de fromages est peu importante. Seules les abbayes d'Oka et de Saint-Benoît-du-Lac produisent des fromages dits de spécialité. Le camembert de Madame Clément et le fromage de l'Île d'Orléans sont, pour leur part, produits de façon sporadique.

Les maisons d'exportation du cheddar sont essentiellement anglaises (canadiennes ou britanniques, par exemple Lovell & Christmas, George Hodges, Milk & Milk Products), à l'exception de la Coopérative fédérée, qui aura sa division en vue de l'exportation.

Les années 50 à 70

La période des années 50 aux années 70 est caractérisée par l'amorce du développement de la fromagerie, qu'on nomme à cette époque *fromagerie de spécialité*. Un fromage de spécialité se définit comme tout fromage autre que le cheddar, le cheddar fondu et le cottage, ce qui inclut des fromages de cuisine tels que la mozzarella et le fromage à pizza. Aujourd'hui encore, les statisticiens utilisent cette classification.

La fin des années 50 et le début des années 60 voient naître la fromagerie italienne, en raison principalement d'un engouement pour les pizzas. Il existe trois producteurs importants au Québec : Les Fromages Gemme, Les Fromages Saputo et Fromage Crescent Cheese. L'entreprise des Fromages Gemme est disparue aujourd'hui. Fromage Crescent Cheese a été acheté par Beatrice Foods Canada et, par la suite, par Parmalat Canada. L'usine de Marieville produit toujours du fromage mozzarella et du fromage à pizza. Quant à l'entreprise Les Fromages Saputo, qui est devenue internationale et a diversifié ses produits, elle exerce ses activités sous le nom Saputo inc.

Un autre phénomène de cette période est le travail de développement effectué par les importateurs. Les fromages de spécialité connus au Canada et au Québec dans ces années sont importés par des ressortissants français,

suisses, allemands, grecs, italiens, hollandais, danois et juifs venus s'installer au pays. On compte un nombre impressionnant de firmes d'importation de fromages compte tenu de la petitesse du marché. Deux firmes dominent la fromagerie française par le volume et la variété de leurs importations : Les Produits alimentaires Anco ltée et Froche ltée. On note aussi la présence du distributeur JCB Dionne, d'une ampleur beaucoup moindre, ainsi que de beaucoup d'autres fournisseurs tels les Suisses, qui, avec leurs petites pointes de fromage fondu, sont parmi nous depuis les années 30 environ.

Le travail de ces importateurs s'avère précieux, car il fait connaître de nouveaux fromages aux consommateurs québécois et canadiens, et il donne lieu à une demande suffisante pour que puisse s'installer une fabrication locale. C'est d'ailleurs ce qui se produit dans les années subséquentes.

À la fin des années 60, la croissance des importations de fromages de spécialité au port de Montréal atteint 20 % ou plus par année. À Montréal, le bureau du ministère de l'Agriculture du Canada est responsable du contrôle et de la compilation des volumes transités aux fins d'inspection et d'étiquetage, et ses dirigeants réalisent alors les possibilités que représente ce phénomène pour l'industrie. Désirant agir, ils donnent à l'un de leurs inspecteurs, M. François Conrad, formé au regard des techniques de production de fromages fins, le mandat de sensibiliser les chefs d'entreprise du Québec à ces occasions d'affaires. Cette initiative montréalaise n'a pas lieu sans que les autorités fédérales à Ottawa s'émeuvent un peu, mais elle est maintenue.

Quant au ministère de l'Agriculture du Québec, son travail de conseiller, jumelé à l'apport qu'il fournit pour appuyer et faire connaître ces nouveaux produits, prépare la première vague d'implantation de la fine fromagerie au Québec. Dans la section qui suit, nous détaillerons l'apport de ce ministère. Il est intéressant de noter que les deux facteurs que constituent l'aide technique itinérante et l'aide à la mise en marché sont à l'origine de la première phase d'implantation de la fine fromagerie et vont jouer à nouveau un rôle dans la deuxième phase, soit celle des années 90.

Les années 70 à 90

L'implantation des plans conjoints dans le lait est maintenant chose faite et les producteurs cherchent à consolider les quatre ou cinq conventions existantes en ce qui concerne le lait industriel avec celle qui traite du lait de

consommation et qui est unique. Par la même occasion, les producteurs désirent créer une seule fédération pouvant administrer une convention unique de mise en marché du lait. Toutefois, ils se butent dans leur projet à la résistance farouche des coopératives laitières, qui s'inquiètent de l'effet du plan conjoint sur le lien d'usage avec leurs sociétaires. La fusion des fédérations de producteurs en une seule aura lieu à la fin des années 70 et la convention unique sera obtenue en 1985 par une décision de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec.

À l'échelle canadienne, la politique laitière mise en place en 1967 évoluera vers un contingent concernant la production de lait à la ferme et vers le soutien des prix ayant cours sur le marché par des politiques d'achat et d'entreposage du beurre, de la poudre de lait écrémé et du fromage cheddar.

La Commission canadienne du lait (CCL), créée en 1966, offre donc aux industriels un marché garanti à des conditions intéressantes étant donné que l'entreprise n'a pas à investir dans la mise en marché et le marketing pour les produits confiés à la Commission. Cette dernière joue un rôle d'intermédiaire dans l'approvisionnement du marché et agit en tant qu'exportateur des surplus, en collaboration avec des agents spécialisés dont certains relèvent de l'industrie.

C'est la voie dans laquelle s'engageront les entreprises pouvant tirer parti des économies d'échelle et traiter de gros volumes de lait. Cette possibilité est offerte à tous, mais elle est particulièrement importante pour les coopératives laitières qui amorcent une phase de consolidation dans des coopératives régionales en réponse aux incitatifs financiers mis en place par le gouvernement du Québec, à la fin des années 60 et au début des années 70, pour la consolidation des entreprises laitières.

Au cours de cette période naissent de nouvelles productions de fromages de spécialité et le cheddar frais du jour est en plein essor. Ces productions éprouvent cependant des difficultés, car l'approvisionnement est irrégulier et insuffisant, surtout l'automne et l'hiver, un temps de l'année où l'on note une baisse de la production de lait. Par contre, la faible quantité de lait produite continue d'être transformée en produits qui sont ensuite stockés à la CCL. Cette situation soulève l'opposition des fromagers, qui demandent régulièrement à la Commission d'arrêter ses achats pour que le lait puisse servir à d'autres fins. Ils obtiennent souvent gain de cause, mais cette situation n'est pas tenable à long terme.

Ces difficultés sont éprouvées par les petites et moyennes entreprises qui produisent non seulement des fromages fins, mais aussi du fromage cheddar frais ou destiné au mûrissement. La structure d'approvisionnement dans le lait industriel permet à l'entreprise de transformation de contrôler son bassin laitier. Le producteur de lait est assigné à une entreprise et s'il désire changer de place il doit en théorie tout au moins aviser l'industriel un mois à l'avance. Les industriels déploient donc des ressources importantes pour recruter et conserver des producteurs de lait qu'ils considèrent comme les leurs.

L'association de producteurs à une usine ou à un acheteur sur une base contractuelle est une formule utilisée dans plusieurs pays et qui donne de nombreux avantages au regard de la stabilité, de la qualité du produit et du partenariat. Toutefois, au Canada, où la production de lait à la ferme est contingentée, cette association entraîne le risque de voir s'établir des monopoles en ce qui concerne les bassins laitiers et ainsi de limiter l'accès à l'industrie pour tous les compétiteurs, faute de lait. Le bassin laitier doit être à l'abri de la compétition que se font les acheteurs et être géré de façon à permettre l'entrée et le développement de la transformation innovatrice, sans pour autant déstabiliser les industriels en place par des changements trop radicaux et rapides. C'est ce principe qui a prévalu et justifié qu'on confie la gestion de l'approvisionnement du lait à une partie neutre, soit l'Office des producteurs de lait du Québec.

Le développement du secteur se fera donc durant cette période, beaucoup grâce au lait de surplus de la convention relative au lait de consommation, qui, contrairement aux conventions portant sur le lait industriel, n'est pas fondée sur le principe des producteurs assignés à une entreprise, mais sur le principe des priorités d'approvisionnement selon des classes d'utilisation où tous ceux qui font partie d'une classe ont droit au lait auquel elle correspond.

Les changements effectués dans les règles d'approvisionnement à partir de 1985 rendent le lait disponible sur demande pour les fromages de spécialité. Bien que cette disponibilité soit atténuée plus tard, elle n'en constitue pas moins le déclencheur de l'essor de la fabrication de fromages fins et de la croissance de l'entreprise laitière privée, qui, au moment de la libéralisation du lait, occupe majoritairement ce champ de fabrication.

Une période de vingt ans est assez longue pour englober la création de plusieurs exploitations, mais nous nous permettrons tout de même de nommer quelques entreprises qui ont marqué le tout début : les abbayes d'Oka et de Saint-Benoît-du-Lac, Saputo, Crescent, Dalpé & frères

(emmental), Laiterie de chez nous/Fromagerie Cayer (pâte molle), Crémerie Saint-Gérard inc. (gouda), Les Moniales de Mont-Laurier (chèvre). En outre, M. Ceneau fonde la Fromagerie de Vaudreuil (camembert et brie) et M. Jean Lowenbroke crée la Fromagerie Anco (pâte molle) à Saint-Hyacinthe.

La principale difficulté des années 80, outre l'approvisionnement en lait, est celle de faire connaître son produit et de lutter contre un préjugé très courant selon lequel les fromages importés seraient meilleurs parce qu'ils sont faits en Europe, où l'on possède un savoir-faire traditionnel.

Au début de 1984, l'Association des fabricants de fromages du Québec voit le jour et regroupe les entreprises intéressées à travailler à la mise en marché des fromages. Cette association ne sera jamais incorporée et exercera ses activités sous l'égide du Conseil de l'industrie laitière du Québec (CILQ) en tant que comité de promotion des fabricants de fromages fins du Québec. Ce comité permet aux entreprises, compte tenu des règles gouvernementales, de travailler en équipe avec la direction du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) impliquée dans la commercialisation et le développement des marchés, et de recevoir pour le groupe une aide financière du gouvernement.

En ce qui concerne le lait, l'équipe gouvernementale est sous la direction de M. Jean Desjardins, directeur du service. Elle est composée de M. Réal Piquette, considéré comme le spécialiste des fromages et la personne-ressource pour l'organisation des dégustations, de M^me^ Suzanne Leclerc, spécialiste de l'art culinaire et des relations avec les médias, et de M. Vic Lafond, anciennement de la Société des alcools du Québec. Le travail est essentiellement axé sur le marché domestique canadien, une priorité sur les territoires québécois et ontarien. Il s'agit d'une offensive conjointe du marché, des médias et des organisateurs d'événements publics où agents gouvernementaux et industriels font cause commune dans des programmes à frais partagés. La Société des alcools du Québec, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec ainsi que la Société des chefs, cuisiniers et pâtissiers du Québec sont mis à contribution pour que les produits de fabrication locale puissent prendre la place qui leur revient.

Le travail du comité de promotion des fromages fins du Québec se terminera en 1988 par la dissolution du groupe, celle-ci étant le résultat de la croissance des entreprises, qui préfèrent maintenant agir seules dans la promotion de leurs produits.

Il faut se rappeler qu'au cours des années 80, l'industrie laitière du Québec était très critiquée par les autres provinces canadiennes en raison de la trop grande part de marché qu'occupait la production du beurre et de poudre dans l'utilisation de son lait et c'était effectivement le cas pour les raisons économiques expliquées précédemment. La diversification des produits fabriqués au Québec en vue de la production de fromages fins était stratégiquement importante pour le maintien du plan national du lait. Notons que l'Ontario produisait, au début des années 80, un plus grand volume de fromages de spécialité que le Québec.

Les années récentes

La dernière décennie est riche en événements dont la résultante a entraîné une plus grande maturation et une plus grande diversification de l'industrie fromagère québécoise.

Tout d'abord, le changement apporté à la convention de mise en marché du lait et donnant la possibilité à une nouvelle entreprise de recevoir un approvisionnement sur demande pour 24 mois, et ce, à partir de sa première réception jusqu'à l'atteinte du maximum de 5 millions de litres, constituent un préalable sans lequel le développement actuel des petites fromageries et des micro-fromageries aurait été impossible.

Ensuite, la décision prise par la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec d'octroyer les permis de fabrication de fromages en faisant preuve d'une libéralité inconnue jusqu'alors a sans aucun doute été le deuxième facteur essentiel pour que puisse se réaliser cette expansion. Toute la question du droit au travail et celle des chartes des droits et libertés de la personne sont venues qualifier la liberté décisionnelle des tribunaux administratifs, influençant également la marge de manœuvre de la Régie.

Par contre, comment expliquer l'attrait qu'exerce la fabrication fromagère sur ceux qui lancent une affaire dans ce domaine? Il est compréhensible qu'un agriculteur crée une fromagerie devant l'incertitude des marchés et les menaces perçues au regard de la gestion de l'offre ou par simple désir de bonifier ses opérations. Mais quelle force motive les gens de l'extérieur de l'industrie à faire de même?

Le lait est produit dans presque toutes les régions du Québec. Il s'agit donc d'une matière première facilement accessible. La fabrication fromagère représente, quant à elle, un bon débouché pour la région et une réponse à sa quête de développement.

La présence d'une expertise dans le milieu et la possibilité de suivre une formation de base dans les maisons d'enseignement inspirent confiance aux débutants. La disparition des nombreuses fromageries de paroisse est tout de même un phénomène récent dans l'histoire québécoise et les gens se souviennent de la fromagerie ou de la beurrerie de leur localité.

L'attrait du marché américain doit être mentionné comme un élément de ce panorama des années récentes. Bien que l'exportation ne soit pas nouvelle pour l'ensemble de l'industrie fromagère, la mise en place d'un mécanisme individuel pour la vente et l'achat de lait aux fins d'exportation a permis d'accroître le nombre de petites entreprises exportant sur le marché américain. Cette possibilité est toutefois disparue à la suite d'une décision de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

La diversification de la fromagerie prend véritablement son essor au cours des années récentes, où l'on voit la fromagerie à base de lait de chèvre se développer et celle à base de lait de brebis apparaître. Les fabrications artisanale et fermière s'activent dans toutes les régions du Québec. Les fromageries québécoises utilisant du lait cru ont maintenant pignon sur rue et l'on reconnaît la qualité de nos fromages faits de lait biologique jusqu'à Vancouver.

On ne peut clore ce volet portant sur les années récentes sans mentionner l'attitude des clients et des consommateurs qui relèvent le défi d'acheter et de manger des produits québécois. Est-ce l'offre qui crée la demande ou l'inverse? Je ne saurais le dire avec certitude. L'un des fromagers rencontrés me disait : « Je suis arrivé au bon moment. Le consommateur avait un engouement pour les produits du Québec. » Dans le cas des fromages, nul doute que le travail de valorisation de la production québécoise est en partie responsable de la croissance de la demande, mais on ne peut ignorer le fait que ce phénomène tire aussi sa source d'une évolution dans la façon de vivre du consommateur. Il est maintenant prêt à investir pour manger mieux, pour « manger québécois » et les fromages lui offrent diversité et facilité d'apprêt.

Le fait le plus marquant de cette période est que l'on remplace graduellement dans le langage la notion des fromages de spécialité par celle des fromages fins du Québec, en y incluant le cheddar de maturation. Ce

changement reflète une nouvelle conception de ce qui se fait au Québec et illustre bien la plus grande noblesse qu'accordent à nos fromages la presse spécialisée et l'opinion publique.

Tout comme dans les années 70, une nouvelle impulsion est donnée à la profession. Les fromagers, sentant le besoin d'agir en collaboration avec leurs partenaires pour assurer le développement de leur vision, créent alors la Société des fromages fins du Québec.

Caractéristiques du secteur des petites fromageries et des micro-fromageries

Les changements survenus dans ce secteur comme dans bien d'autres sont d'abord passés presque inaperçus jusqu'à ce que leur importance attire le regard de tous, notamment des médias.

Parmi les initiatives récentes qui contribuent à donner de la visibilité au secteur, il nous faut mentionner le Festival des fromages de Warwick, les concours tels que les prix Caséus et leurs nombreuses classes et catégories, le Grand Prix des fromages canadiens et la carte *La route gourmande des fromages fins du Québec*.

L'effort publicitaire des entreprises, celui des Producteurs laitiers du Canada (Bureau laitier du Canada) et l'action des tables de concertation régionales à différentes expositions locales viennent soutenir de façon tangible les efforts collectifs des fromageries et de leurs associations.

De plus, un travail immense a été fait du côté de la production caprine pour créer toute une documentation à l'intention du public. Cette documentation décrit les qualités du lait de chèvre ainsi que des fromages de chèvre et indique comment les utiliser dans la cuisine ou sur un plateau. Ce travail d'information et de promotion, fait avec l'appui des fonds publics, est remarquable.

La nature de la demande

Mais est-il possible de déterminer la nature de la demande pour les produits des petites fromageries et des micro-fromageries et d'identifier les marchés par lesquels elles écoulent leurs produits?

Le démarrage d'une fromagerie est particulier à chacune et il est très difficile de généraliser. Cependant, on peut supposer avec une assez grande certitude qu'au départ le marché du cheddar frais est local et régional. Au delà du marché local, en ce qui concerne les fromages fins, la mise en marché se fait par des canaux spécialisés pour la majorité des entreprises ou elle est ciblée dans un réseau, avec l'aide de relations d'affaires. Au moment de la création d'une fromagerie, la plupart des entrepreneurs habitent la région où elle est implantée. Pour les deux types de productions, on trouve souvent de la vente au comptoir à la fromagerie.

L'entreprise qui démarre doit faire face à plusieurs contraintes : son volume est petit; son produit, peu connu et sa capacité de transport, de livraison et de mise en marché, est réduite. S'ajoute souvent à ces contraintes une insuffisance pécuniaire qui rend risquée une expansion trop rapide, par exemple la création d'un réseau de distribution.

Les petites fromageries et les micro-fromageries exercent leurs activités parfois dans deux types de marchés à la fois, parfois dans un seul des deux, soit le cheddar frais ou les fromages fins (fromages autres que le cheddar frais et les produits apparentés).

Plusieurs entrepreneurs jugent nécessaire de produire du cheddar frais parce qu'ils considèrent qu'il existe déjà une clientèle locale qui connaît et aime ce produit. Cette production permet donc de s'assurer des ventes sans trop avoir à débourser pour faire connaître son produit. Cela garantit des ventes minimales et le risque présent au démarrage semble donc moins grand.

Par contre, cette approche devient plus laborieuse dès que l'entreprise désire croître à l'échelle régionale, où la concurrence est vive; le cheddar, non différencié et les prix, très compétitifs. L'entrepreneur se trouve captif de son choix stratégique. En effet, s'il veut alors diversifier ses produits, il devra non seulement adapter son équipement et effectuer plus d'investissements, mais également acquérir un savoir-faire complémentaire. En général, la diversification se fera par des produits analogues au cheddar afin d'utiliser l'équipement déjà en place.

Au cours de la dernière décennie, le choix stratégique des entrepreneurs pour lancer une fromagerie a plutôt été celui de l'innovation en vue de trouver un fromage nouveau pour le marché : des pâtes molles, des pâtes semi-fermes, des fromages bleus, des pâtes cuites pressées, des croûtes lavées, etc. Cette approche vise à proposer aux consommateurs sélectifs, avides de connaissances et prêts à mettre le prix un produit haut de gamme qui réponde à leur quête de contentement et de curiosité.

Le produit sera excellent pour son goût, différent dans sa nature et accompagné d'un ensemble de connaissances culturelles, traditionnelles et géographiques permettant d'associer à l'exploration culinaire la recherche d'un savoir culturel.

Si l'on prend un peu de recul pour observer dans son ensemble ce secteur particulier, on s'aperçoit que ce qui fait son attrait, c'est non seulement la très grande variété de fromages offerts, qui pique la curiosité du consommateur, mais aussi le fait qu'on y associe la possibilité d'une recherche intellectuelle pour l'acquisition d'un savoir particulier à chaque type de fromage. Lorsque ce savoir est combiné à celui des vins, il procure à ceux qui le maîtrisent une occasion de partager leurs connaissances, voire de faire montre d'érudition.

La distribution de ce type de produit doit pouvoir mettre en valeur les caractéristiques distinctives de l'offre. C'est pourquoi les canaux spécialisés sont les plus utilisés actuellement pour la vente de ces fromages, outre bien sûr celle qui est faite directement par l'entreprise. Les marchés les plus populaires sont les boutiques spécialisées, les épiceries fines, les marchés publics, les hôtels, les restaurants et le comptoir de l'entreprise.

Le type et le nombre d'entreprises

L'évolution du nombre d'entreprises utilisant du lait de vache est assez bien documentée et illustre bien les changements qui ont affecté l'industrie et particulièrement le secteur de la fromagerie.

Nous avons mentionné au début de ce document l'effet de concentration des usines de transformation et de pasteurisation du lait au Québec, qui résulte de la politique gouvernementale en matière de consolidation (projet de loi 72). Ainsi, de 1970 à 1975, le nombre d'usines diminue de moitié, passant de 102 usines de pasteurisation à 53 et de 128 usines de transformation à 68. La rationalisation des usines de pasteurisation se poursuivra par la suite pour atteindre un plancher de 16 usines en 2001.

La concentration des usines de lait industriel suit un parcours différent. Pour le secteur des entreprises privées, le plancher, soit 34 usines, est atteint en 1986, coïncidant avec les changements apportés aux règles d'approvisionnement. En 2003, le CILQ rapportait, lors d'une présentation, l'évolution suivante pour ce qui est des usines privées : 39 usines en 1987, 62 en 1990 et 85 en 2000. La liste des membres du Conseil pour 2001-2002 comportait 72 entreprises (dont 57 fromageries), auxquelles il faut ajouter 15 fromageries transformant du lait de chèvre (24 fromageries de ce type au total) et 2 fromageries transformant du lait de brebis (6 au total). Pour les coopératives, il faut compter 5 entreprises en 2003, dont 3 fromageries.

Nombres de fromageries en 2003

Matière première	Nombre d'entreprises
Lait de vache	50
Lait de chèvre	15 (24)
Lait de brebis	2 (6)
Tous types	9
Total	76

Quelle est l'ampleur des fromageries? Pour répondre à cette question, il nous faut faire appel à diverses sources de données.

La Fédération des producteurs de lait du Québec dénombre, pour l'année 2002, 78 entreprises laitières actives pour un total de 99 usines. Elle catégorise les entreprises de la façon suivante. Celles dont les achats journaliers de lait dépassent les 900 000 litres (grandes entreprises laitières) sont au nombre de 3 et transforment 79,4 % du lait. Viennent ensuite les entreprises de moyenne envergure, qui transforment plus de 1 million de litres par an, mais achètent moins de 500 000 litres par jour. Elles sont au nombre de 41 et transforment 20,2 % du lait. Enfin, il y a les petites entreprises laitières, qui achètent moins de 1 million de litres de lait par an. Elles sont au nombre de 34 et transforment 0,4 % du lait du Québec. (Ces données portent sur le lait de vache uniquement.)

Une autre source de données est le recueil du Groupe AGECO intitulé *Les faits saillants laitiers québécois, 2003*. Les données qu'il contient sont celles de l'année 2002-2003, toujours pour le lait de vache. Le nombre d'usines a diminué de 4 par rapport à l'année précédente et la répartition du lait est la suivante : 50 usines de transformation se partageant 56,6 millions de

litres; 5 usines pour 38,2 millions de litres; 7 usines pour 90,9 millions de litres; 3 usines pour 60,8 millions de litres; 4 usines pour 147,5 millions de litres; 7 usines pour 402,4 millions de litres et, enfin, 5 usines pour 1063,4 millions de litres.

Le CILQ tient le compte des volumes de lait. Bien que l'information sur les entreprises soit strictement confidentielle, le Conseil nous a communiqué les données suivantes pour l'année laitière 2001-2002 : 8 entreprises recevaient moins de 50 000 litres de lait par an (0,01 %); 8 autres entreprises en recevaient moins de 250 000 litres par an (0,05 %); 7, moins de 500 000 litres par an (0,09 %); 9, moins de 1 million de litres par an (0,22 %); 9, moins de 2 millions de litres par an (0,46 %); 10, moins de 5 millions de litres par an (1,36 %); 7, moins de 10 millions de litres par an (1,78 %) et 7, moins de 20 millions de litres par an (3,18 %). Le pourcentage entre parenthèses représente la part du lait de la province pour l'ensemble de ce groupe, la somme de tous les pourcentages, soit 7,15 %, du lait produit au Québec pour l'année laitière 2001-2002. Il faudrait connaître les volumes des coopératives laitières pour compléter ce portrait. Cependant, on peut supposer qu'Agropur ne se range pas dans le groupe à l'étude puisque son volume de lait excède le milliard de litres, qu'Agrilait est plutôt une fromagerie moyenne et que la Société coopérative agricole (SCA) de l'Isle-aux-Grues compte environ 20 producteurs de lait.

En 2003, le volume de lait de chèvre livré aux usines de transformation était d'environ 4,6 millions de litres et les volumes transformés à la ferme étaient évalués à 400 000 litres, ce qui représente un total approximatif de 5 millions de litres pour les 26 entreprises de transformation fermières, artisanales et industrielles. Il faut noter qu'en 2003, les achats des usines ont été inférieurs aux prévisions en raison du prix du lait.

Par ailleurs, la production de lait de brebis pour sa transformation en fromage est infime. Un transformateur fermier rapportait environ 40 000 litres en 2003 et on estime à environ 120 000 litres la production actuelle pour le fromage. Toutefois, cette production recèle un potentiel extrêmement intéressant pour la diversification de l'industrie et, déjà, d'autres producteurs s'y intéressent.

L'entrepreneur

La croissance appréciable du nombre de fromageries au Québec nous amène à nous interroger sur les types d'entrepreneurs qui lancent ces exploitations.

La première vague a été mise en marche en 1970-1980 par des industriels producteurs laitiers qui désiraient redéfinir la mission de leur entreprise. Ces chefs d'entreprise avaient une connaissance approfondie de l'industrie, de la technologie laitière, de sa structure industrielle, de ses règles et des marchés à conquérir.

De plus, ils possédaient des réseaux de personnes-ressources et pouvaient tirer avantage de leurs connaissances techniques et commerciales. Ils pouvaient généralement aussi compter sur un acquis de capitaux.

Les nouveaux venus de la décennie de 1990 sont majoritairement différents; ils sont issus de la production laitière à la ferme pour une bonne part ou d'un secteur complètement extérieur à l'industrie laitière. Ils doivent jumeler l'apprentissage de la fabrication à celui de la gestion. Par contre, ces personnes sont très déterminées et leur vision du rôle qu'elles entendent jouer à titre d'entrepreneurs ou la mission qu'elles envisagent pour l'entreprise sont empreintes d'un idéal de vie, de leur conception d'une certaine morale et d'une éthique sociales et commerciales.

Cette dimension est présente chez plusieurs de ces nouveaux entrepreneurs. Elle semble toutefois beaucoup plus marquée chez les dirigeants des petites fromageries et micro-fromageries qui, par nécessité de se démarquer, doivent tenir un langage différent de celui de la compétition, celle-ci étant la grande entreprise pour plusieurs d'entre eux. Il est difficile de départager la conviction profonde et la nécessité commerciale, mais il est certain que, pour plusieurs, les thèses défendues dépassent les considérations du marché.

Il nous faut également tenir compte du fait que, dans ce champ d'activité, nous rencontrons un éventail d'opinions assez marquées quant à la définition de la profession, à son éthique et à son avenir, des convictions parfois en marge ou à l'opposé des croyances qui prévalent dans l'industrie.

Les règles d'approvisionnement

On ne peut s'intéresser au secteur de la fine fromagerie du Québec sans comprendre dans leurs grandes lignes les règles d'approvisionnement des usines en lait. L'approvisionnement en lait est en effet fondamental pour la réussite de l'entreprise laitière, car il détermine sa capacité de produire, son expansion sur les marchés, sa capacité d'exportation et le type de produit qu'il est préférable de fabriquer compte tenu des conditions d'achat du lait.

Ces règles sont codifiées dans la Convention de mise en marché du lait 2001-2003, qui fait l'objet d'une négociation, en vue de son renouvellement, entre le CILQ, représentant les entreprises privées, Agropur, représentant les coopératives laitières, et la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ).

L'approvisionnement des entreprises se fait selon un système de classes dans lequel la priorité de livraison et la quantité exigible sont déterminées par les produits que fabrique l'entreprise. Le lait à boire, par exemple, est garanti en tout temps sur demande, tandis que le beurre et la poudre sont fournis selon des seuils convenus et la disponibilité du lait dans l'année.

Nous avons vu que, dans les années 80, les producteurs de cheddar frais et de fromages de spécialité ont éprouvé de la difficulté à obtenir du lait en période de rareté. Le système de classes prévoit quatre sous-catégories pour la classe 3, selon la garantie d'approvisionnement et le prix payé. Ainsi, les sous-classes 3a1 (les fromages fins) et 3b1 (le cheddar frais) ont des règles d'approvisionnement identiques et meilleures que celles des autres sous-classes, compte tenu de la nécessité de pourvoir à la demande du marché sur une base quotidienne ou hebdomadaire. Quant aux sous-classes 3a2 (la mozzarella) et 3b2 (le cheddar) de la grande entreprise, elles présentent des règles identiques pour ce qui est de l'approvisionnement.

La quantité de lait industriel qui est allouée à une classe ou à une sous-classe (autre que Cl 1 ou Cl 2) est l'objet d'une entente entre les parties à la convention, sinon elle est soumise à l'arbitrage de la Régie. La base de l'établissement de ce volume est la part du Québec dans les quotas de lait du système canadien et l'évolution de ceux-ci, tant comme résultat de la politique laitière qu'en fonction de la répartition entre les provinces selon l'entente P-5.

La quantité de lait qu'aura une entreprise dans une classe donnée, pour une année, est déterminée par sa performance de l'année précédente, laquelle

vient modifier, selon certaines limites, sa part historique dans cette classe (volume historique). De plus, pour alimenter sa croissance, l'entreprise peut, selon certaines règles d'attribution, avoir une part de la réserve de croissance de la classe. Comme nous l'avons vu précédemment, cette réserve est déterminée selon la part du Québec dans l'évolution des quotas, le résultat des ententes entre les provinces et l'accord négocié au moment de l'établissement de la convention ou, à défaut de cela, par l'arbitrage de la Régie.

Heureusement pour eux, les producteurs-transformateurs et les entreprises transformant moins de 1 million de litres par an ne subissent pas de compressions lorsqu'il y a réduction des quotas. Tout compte fait, ils reçoivent le lait dont ils ont besoin.

Enfin, le système alloue gratuitement aux nouvelles entreprises, c'est-à-dire à celles qui n'ont jamais effectué de transformation laitière ni détenu de volumes historiques, la possibilité de posséder le volume établi au cours de leurs 24 premiers mois d'exercice ou d'atteindre un volume de 5 millions de litres. Le lait nécessaire vient alors d'une réserve spéciale à cet effet.

Enjeux et défis sectoriels

Le maintien de la demande

La persistance d'un accroissement de la demande est capitale pour toute industrie, quelle qu'elle soit. C'est cet espace concurrentiel additionnel qui détermine, chaque année, les conditions de sa viabilité.

Si la demande ne montre aucune croissance, la structure des prix subit une grande pression à la baisse résultant de la concurrence que se font les entreprises pour gagner des parts de marché, en dépit de la stagnation de ce dernier.

Cette situation est néfaste pour toute industrie, car elle mine sa rentabilité, la conduit vers une plus grande concentration des entreprises et éventuellement à des réductions de main-d'œuvre. Il est préférable qu'une entreprise puisse répondre à son besoin de croissance à partir d'une augmentation du marché.

Voyons quelle est la situation pour l'industrie fromagère canadienne et québécoise.

Depuis des décennies, la demande pour les fromages croît d'une façon constante au Canada et au Québec. La consommation canadienne de cheddar s'est accrue de 10,9 % durant la période de 1986 à 2002, passant de 59 976 tonnes à 66 528 tonnes, et celle de fromage fondu est passée de 68 050 tonnes à 70 560 tonnes, pour une augmentation de 3,7 %. Cependant, au regard de la consommation par personne, compte tenu de l'accroissement de la population, la demande de cheddar et celle de fromage fondu sont en chute. La première a diminué de 7,8 % pour s'établir à 2,12 kilogrammes par habitant et la deuxième a subi une baisse de 13,79 % pour s'établir à 2,25 kilogrammes par habitant[1, 2].

Au cours de la même période, la fromagerie de spécialité a connu une tendance totalement différente de celle du cheddar et du fromage fondu. Cette production est passée de 132,8 tonnes à 220,3 tonnes, ce qui représente une augmentation de 65,9 %. Sur le plan de la consommation par personne, elle est passée de 5,09 kilogrammes par habitant à 7,03 kilogrammes par habitant et a donc connu une augmentation de 38,1 % (voir notes de pas de page 1 et 2).

C'est au Québec que la croissance de la production annuelle de fromages fins s'est fait le plus sentir avec une augmentation de 163 % pour la période de 1986 à 2002, soit un passage de 45,5 tonnes fabriquées à 119,7 tonnes de fromages fins. Cette croissance a ralenti un peu au cours des années 90 pour s'établir à environ 37 % de 1992 à 2002 (voir notes de pas de page 1 et 2).

Le tableau qui suit donne l'évolution du pourcentage de la production canadienne de fromages fins pour chaque province. Il est intéressant de constater que, si le Québec a amélioré sa part de fabrication (0,9 %), ce sont surtout l'Alberta et les autres provinces, sauf l'Ontario, qui ont connu les meilleurs gains sur le plan du pourcentage. La baisse en Ontario concernant les fromages fins est compensée par une augmentation de la même ampleur au regard de la production de cheddar.

---

[1] Source : *Les faits saillants laitiers québécois. 2003.* Les données sur le cheddar n'incluent pas les quantités utilisées dans le fromage fondu.

[2] Les calculs sont de l'auteur.

Part des provinces dans la production canadienne de fromages fins (%)

Province	1992	2002
Québec	56,54 %	57,44 %
Ontario	32,67 %	28,58 %
Alberta	3,5 %	4,51 %
Autres	7,29 %	9,47 %
Canada	100 %	100 %

La tendance des ventes de produits laitiers au détail, établie par AC Nielsen pour les douze mois de l'année 2003 et rapportée par la CCL, révèle, pour les fromages, les augmentations qui suivent.

Tendance des ventes pour certains fromages

Fromage	Croissance
Cheddar	+8,1 %
Fromages fins	+5,8 %
Mozzarella	+3,6 %
Fromages à fondu	+1,1 %
Cottage	+2,7 %
Autres	+9,9 %
Total	+4,0 %

Les données sur l'utilisation du lait compilées par la Fédération des producteurs de lait du Québec sont une autre source d'information utile pour apprécier l'ampleur de la demande. Cependant, ces données doivent être utilisées avec prudence, compte tenu des progrès de la technologie de fabrication. Une première analyse peut être faite à partir des données publiées dans les rapports annuels.

La classe 3a1 (fromages fins, cottage et fromage en grains) et la classe 3b1 (cheddar frais ou régional) ont connu, en ce qui concerne le lait livré aux usines, une augmentation de 1 % de leur part, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Part sur le total du lait

Classe	2000	2002
Classe 3a1	9,68 %	10,55 %
Classe 3b1	4,35 %	4,42 %
Total	14,03 %	14,97 %

La classe 3a2 (mozzarella, Brick, Colby et Farmer) présente aussi une bonne progression pour le lait utilisé, soit 1,12 % ou 18,90 % en 2000 versus 20,02 % en 2002. Quant au cheddar de la grande entreprise, il a subi un recul de presque 2 %, passant de 15,23 % du lait utilisé en 2000 à 13,25 % en 2002.

L'analyse comparée des années laitières 2001-2002 et 2002-2003 indique une poursuite de la croissance et un redressement probable pour le cheddar, puisque la classe combinée 3a2b2 a progressé de 4,93 %, passant de 1 013 158 020 litres à 1 063 142 085 litres. La classe 3a1b1, quant à elle, a progressé d'un confortable 2,98 %, utilisant 392 994 012 litres en 2001-2002 et 404 705 441 litres en 2002-2003.

Fromage de lait de chèvre

La transformation du lait de chèvre en fromage nous donne une mesure de la demande relative à ce type de produit. Le Québec occupe environ 45,9 % du marché par sa production locale, selon le *Plan stratégique de développement de la filière des produits caprins du Québec*, publié en janvier 2003.

Ce même rapport établit que la production de fromage de chèvre s'est développée très rapidement pour passer de 219 028 kilogrammes en 1994 à 721 292 kilogrammes en 2001, ce qui représente une progression de 229 %. Si la donnée selon laquelle le Québec produit 46 % du marché est exacte, ce marché serait d'environ 2 millions de kilogrammes.

Quant à la prévision de la croissance de l'année 2002, elle était évaluée à 10 %.

Fromage de lait de brebis

La production de lait de brebis destinée à la fromagerie, selon l'information recueillie auprès de l'industrie, pourrait avoisiner les 120 000 litres au Québec. Le rendement de ce lait en ce qui a trait à la

transformation en fromage est pratiquement le double de celui du lait de vache et donnerait environ 24 000 kilogrammes de fromage.

Observations

L'analyse de données historiques et actuelles nous amène à conclure que la demande est bonne, voire très bonne, et qu'elle est soutenue depuis de nombreuses années. Elle est passée du cheddar aux spécialités et s'élargit maintenant pour englober les fromages à base de différents types de lait. Le Québec joue un rôle important dans le développement du secteur fromager canadien, mais il n'est pas le seul acteur dans ce domaine. Le prix du fromage, que l'on dit parfois élevé pour le consommateur, ne semble pas avoir ralenti la croissance jusqu'à présent. La petite fromagerie et la micro-fromagerie devraient bénéficier de ce contexte favorable.

Les facteurs dont il faudra nous préoccuper pour apprécier l'orientation future de la demande sont les suivants : l'évolution démographique au Canada; la capacité du sous-secteur des micro-fromageries à piquer la curiosité du consommateur et à lui offrir un produit de qualité; l'évolution de la concurrence canadienne et celle de l'importation. La capacité du consommateur à s'offrir le produit et l'évolution des prix seront aussi des facteurs déterminants.

L'accès au marché

Les petites fromageries et les micro-fromageries ont été capables de faire valoir l'originalité de leurs productions par un travail de promotion sur le terrain. Elles ont été aidées dans ce travail par les partenaires gouvernementaux, les associations, les distributeurs spécialisés, les chefs cuisiniers, les producteurs de lait et les médias.

Toute fromagerie, même de petite taille, a de la difficulté à vivre si elle n'a pas accès aux centres urbains et plusieurs entreprises témoignent de l'insuffisance du marché local pour ce qui est de leur permettre de se développer ou tout simplement d'exister.

Il est essentiel pour la petite fromagerie et la micro-fromagerie de trouver selon son rythme de croissance des canaux de distribution adapté à ses besoins.

La problématique de l'accès au marché comporte deux dimensions : tout d'abord, les facteurs liés à l'entreprise et, ensuite, les éléments liés à la nature opérationnelle des acheteurs et des réseaux.

Voyons les facteurs liés à la fromagerie. L'une des premières difficultés éprouvées peut être due au fait que l'entreprise est trop petite et n'a pas le volume ni l'argent nécessaires pour développer et administrer un réseau de vente. Une autre difficulté est le fait que l'entrepreneur, qui souvent est plus un technicien en fromagerie qu'un commerçant, ne se sente pas la compétence nécessaire pour ce travail spécialisé, qu'il préférera confier à un agent, à un courtier ou à un distributeur ayant pignon sur rue. En outre, l'éloignement de l'entreprise par rapport aux grands centres urbains rend difficile la gestion de la vente. La question du transport, par exemple, n'est pas facile à rentabiliser dans le cas d'un trop petit volume et de points de livraison trop nombreux.

Quant aux facteurs liés aux conditions de la grande distribution et de l'achat, ils semblent tout aussi déterminants que ceux ayant trait à l'entreprise. Les détaillants de grandes surfaces désirent faire affaire avec un minimum de fournisseurs capables de satisfaire à leurs exigences financières, commerciales et administratives.

Il en résulte une concentration des distributeurs, qui, eux, se font de moins en moins nombreux afin d'acquérir l'envergure nécessaire pour répondre aux exigences des acheteurs des chaînes d'alimentation. De plus, ces distributeurs sont très peu intéressés à traiter de petits volumes régionaux.

On ne peut parler d'accès au marché et de présence des produits sur les tablettes des magasins sans mentionner les coûts élevés d'entrée et d'inscription, de la participation promotionnelle rendue nécessaire pour assurer le roulement du produit et des rabais de toutes sortes, qui font que ce débouché n'est intéressant qu'à la condition d'avoir un bon volume.

La moyenne entreprise qui vend ses produits dans les magasins de grande surface fait face à un autre problème, soit celui des marques maison, qui viennent saper les assises de ses propres marques. L'entrée avec succès d'une marque maison sur le marché pour un type de fromage confère au détaillant le contrôle de ce marché et des conditions de vente du produit, sans que la fromagerie puisse y faire quoi que ce soit si elle désire toujours faire affaire avec les magasins de la chaîne.

Observations

L'accès au marché et la connaissance des exigences de celui-ci en ce qui concerne les préférences du consommateur sont déterminants pour la réussite de l'entreprise de fabrication de fromage. Il est primordial que les promoteurs d'un projet aient à l'esprit de façon très claire la nature du produit qu'ils désirent fabriquer, la façon dont ce produit va répondre aux

besoins du marché et les modes de distribution et de vente qu'il nécessitera. Ces éléments détermineront la nature des investissements à consentir, soit l'ampleur de l'usine et de l'entreprise qu'ils veulent créer.

L'accès au marché n'est peut-être pas facile, mais il n'est toutefois pas impossible. Plusieurs petites fromageries et micro-fromageries trouvent, à la mesure de leur capacité, des réseaux spécialisés, des agents ou des courtiers et établissent des alliances stratégiques qui leur permettent de croître dans des créneaux bien à elles.

La réglementation

Les réglementations commerciales, sanitaires et environnementales ont une très grande influence sur la petite fromagerie et la micro-fromagerie. Elles déterminent les possibilités commerciales, les protections en matière de propriété intellectuelle, la façon d'approvisionner l'entreprise ou bien la quantité d'investissements nécessaires pour se conformer aux normes au regard de l'hygiène et de l'environnement. Ici encore, l'ampleur réduite de ces entreprises ne leur donne qu'une faible marge de manœuvre entre un marché toujours plus demandant en ce qui concerne les bas prix et l'État, qui leur demande, indirectement ou directement, de jouer un rôle de soutien au développement agricole et régional sans pour autant adapter certaines réglementations au contexte particulier dans lequel se trouvent ces entreprises.

Réglementation commerciale

Le secteur des petites fromageries et micro-fromageries réclame de la part de l'État une intervention réglementaire qui permettrait d'abord d'assurer une certaine droiture sur le plan des ventes par rapport à l'utilisation des termes spécifiques de la profession : fromage de lait cru, fromage artisanal, fromage fermier, etc. Ces types de produits font la spécificité du champ d'action des petites fromageries et micro-fromageries et constituent l'un des attraits importants pour le consommateur, d'où l'intérêt de s'assurer que ces termes soient bien utilisés. Ensuite, mais de façon plus nuancée – car il n'y a pas unanimité sur le sujet – la mise en place des dénominations d'origine contrôlée peut comporter certains avantages concurrentiels en liant la fabrication à un terroir spécifique. Il est certain que, sur ce terrain, la marque maison des détaillants ne pourra pas suivre le courant. Nous y reviendrons plus loin, lors de la discussion des stratégies employées.

Réglementation en matière de santé et d'innocuité

Il existe un consensus sur la nécessité que des règles en matière de santé et d'innocuité protègent à la fois le consommateur et l'industrie. Par contre, la réglementation est souvent conçue pour de grands ensembles en vue d'un commerce mondial. Ce qui serait souhaitable, ce serait d'adapter cette réglementation à la dimension de la petite entreprise et à la proximité de son marché. Il faudrait repenser la réglementation commerciale et sanitaire en ayant en tête les notions de différenciation des marchés et de proximité.

Réglementation environnementale

La problématique à cet égard est bien simple : dès que la production prend de l'importance pour une entreprise située en milieu rural et que tous l'apprécient dans l'optique du développement des régions, il lui faut bâtir une usine d'épuration des eaux usées sans aucune aide financière gouvernementale, alors que celle-ci lui serait accordée s'il s'agissait d'une fosse à purin.

Observations

L'établissement des réglementations en fonction des caractéristiques des différents groupes d'entreprises et des divers types de marchés n'est pas simple et notre conception d'une loi égale pour tous ne nous amène pas à en nuancer les termes ou les conditions.

Par contre, certaines adaptations sont possibles sans pour autant que tout notre droit soit à revoir. « Après tout, la limite de vitesse sur l'autoroute 20 n'est pas la même que celle du boulevard Laurier, à Québec », me soulignait un propagandiste de ces adaptations aux règlements.

L'approvisionnement

L'approvisionnement en lait joue un rôle important pour le développement des fromageries et ses conditions varient d'un type de lait à l'autre.

Ainsi, l'approvisionnement en lait de vache relève du plan conjoint par lequel les industriels négocient les conditions d'achat du lait avec la Fédération des producteurs de lait du Québec. Des ententes conventionnelles s'inscrivent dans le cadre d'une politique laitière canadienne qui détermine un prix cible et le contingent de lait à produire pour chacune des provinces. De plus, des ententes interprovinciales (P-5 et P-4) déterminent, à l'intérieur du cadre de la politique canadienne, d'autres modalités d'application qu'il serait trop long de détailler ici.

La mise en marché du lait de chèvre est également, depuis juillet 2002, sous l'autorité d'un plan conjoint liant une quinzaine de transformateurs au Syndicat des producteurs de chèvres du Québec. Cependant, dans ce cas, contrairement à ce qui se passe pour le lait de vache, la production à la ferme n'est pas contingentée.

Quant au lait de brebis, principalement utilisé dans les productions de fromages fermiers, il ne fait pas l'objet d'un plan conjoint.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la fromagerie artisanale de lait de vache est favorisée par une réserve pour la nouvelle entreprise, ce qui permet le démarrage de celle-ci sans que le propriétaire ait à investir dans l'achat d'un volume de référence comme doivent le faire les entrepreneurs de l'Ontario.

Le lait destiné à la fromagerie est payé selon un système de classes qui prévoit un approvisionnement prioritaire aux fromages fins et au cheddar régional, en période de rareté de lait. Cependant, les avantages sont consentis en échange d'un prix plus élevé pour la composante de la protéine du lait servant à la fabrication de ces fromages. Le coût du lait pour les fromages fins et le cheddar frais ou régional est supérieur au coût du lait pour le cheddar de grand volume, mais cette situation ne semble pas trop affecter les ventes.

Une problématique plus sérieuse à long terme pour le développement du marché des fromages fins (et de tout produit laitier) est l'approvisionnement quantitatif en lait. Le système canadien alloue au Québec 47 % du marché du lait industriel. Jusqu'à présent, le Québec détenait 57,4 % des parts de la fabrication, donc du marché des fromages fins au Canada. Pour atteindre cet objectif, il lui a fallu abandonner d'autres types de produits laitiers ou en fabriquer avec moins de lait. Par exemple, si le Québec pouvait faire croître la demande canadienne de fromages d'un volume équivalent à 100 litres de lait, le système ne remettrait au Québec que 47 litres et il nous faudrait trouver 53 litres ailleurs, dans nos autres productions de produits laitiers.

La fromagerie artisanale et fermière a pu se développer sans trop de problèmes malgré cette contrainte dans l'allocation des volumes de lait au pays. Cela est en partie dû au fait que les partenaires de la convention ont protégé la petite entreprise. Cependant, si le lait devenait plus rare, il n'est pas certain que cette production serait maintenue.

Une deuxième problématique importante pour les fromages faits de lait de vache est liée à la difficulté d'exportation. En raison d'une décision de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le Québec ne peut excéder ses engagements internationaux de 9600 tonnes de fromage exportées, pour lesquelles l'approvisionnement en lait se fait au prix des classes spéciales.

Les exportations de fromages qui excèdent ce plafond doivent se faire avec du lait payé à la valeur marchande canadienne, qui, comme nous le savons, est grandement supérieure aux prix payés par nos compétiteurs internationaux. Seuls quelques créneaux spécialisés et haut de gamme seront à l'avenir possibles pour ces volumes excédentaires.

Les fromages fabriqués avec le lait de chèvre ou de brebis ne sont pas soumis à ces contraintes sur le marché domestique ou à l'exportation et pourraient, pour un temps, s'avérer de meilleurs outils de développement, bien qu'ayant un impact économique moindre. Nous disons *pour un temps*, car nous ne sommes pas certains que la logique du plan conjoint, bien implantée dans le milieu agricole, ne conduira pas ces productions par les mêmes chemins que celui emprunté par la production de lait de vache.

Le secteur du lait de chèvre présente une problématique particulière à laquelle le secteur du lait de vache a trouvé une réponse par l'intermédiaire des plans de soutien de la Commission canadienne du lait, soit celle d'équilibrer la production avec la demande du marché.

Le Québec connaît actuellement un surplus de lait de chèvre, tandis qu'en d'autres temps, il manquait de lait, car la production de lait suit des cycles à l'intérieur d'une année et sur quelques années. Les variations à la hausse et à la baisse de la disponibilité du lait justifient qu'on étudie la façon de mettre en place des mécanismes permettant de gérer ces variations et de s'assurer une meilleure concordance entre la production et le marché.

La qualité du produit

La qualité des fromages fins est l'assise du développement futur de ce secteur et de sa pérennité. Le fromage est un aliment qui doit plaire au goût; il doit ravir le consommateur. Le goût est d'autant plus important que l'on veut s'adresser au marché haut de gamme.
L'arrivée de nombreux entrepreneurs a multiplié l'offre de produits, qui sont pour la plupart excellents, ce qui justifie l'engouement du public pour les fromages d'ici. Il nous faut toutefois reconnaître que ce secteur se

donne un défi de taille qui nécessite une formation continue et poussée et des moyens de contrôle à la mesure de l'ambition des fromagers.

À l'heure actuelle, le secteur des petites fromageries et des micro-fromageries doit faire face au défi de maintenir la constance dans la qualité de ses fromages. Il n'est pas possible de mesurer l'ampleur de cette question, car nous ne disposons pas des données de base concernant la qualité de nos productions à tous les niveaux de la chaîne de distribution. Cette information est essentielle à toute action d'aide au milieu, lequel reconnaît l'urgence de se pencher sur cette question.

Dans le but de caractériser davantage leur fromage, plusieurs fabricants veulent employer, dans la fabrication de celui-ci, un lait d'une ou de plusieurs fermes spécifiques et utiliser du lait cru. Le projet de modifier la réglementation concernant le fromage à base de lait cru mettra l'accent sur la qualité du lait et des opérations à la ferme tout autant qu'à l'usine et demandera une très bonne maîtrise de tous les facteurs liés au maintien de la qualité.

La formation et l'expertise

Si le secteur a défini la qualité haut de gamme comme l'orientation stratégique à retenir pour son développement, la formation technologique et l'expertise deviennent cruciales.

La formation la plus courante donnée aux candidats fromagers consiste en un cours sur la fromagerie artisanale d'une durée de deux semaines et offert trois fois par année à un groupe de quinze à vingt personnes. Ce cours, donné par l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) de Saint-Hyacinthe, est très recherché et sa liste d'attente, toujours bien fournie. Instauré en 1998, il a été suivi avec succès par 263 personnes de tout âge et de toute formation.

Toutefois, malgré le nombre impressionnant de diplômés, un petit groupe seulement continuera à travailler dans le domaine de la fromagerie. La plupart des entreprises devront donc recruter leur main-d'œuvre dans la localité où elles se trouvent et la former selon leurs besoins. Ceux-ci sont de tout ordre et la rétention des compétences développées est difficile.

L'éloignement des centres d'expertise représente, pour les entreprises, un obstacle qui complique la planification des horaires et entraîne des coûts additionnels. Cependant, elles sont prêtes à faire ces investissements si la formation qui leur est proposée est adéquate.

Une solution qui semble prendre de l'ampleur est le recours à des services-conseils en matière de fabrication de produits et de qualité. Souvent, on aura recours aux services d'un conseiller ayant eu une expérience de fabrication de fromage au sein d'une entreprise. Ainsi, des *experts itinérants* en quelque sorte rendent de très grands services, car le transfert de connaissances se fait au sein de l'entreprise et aux conditions de celle-ci.

Par ailleurs, l'abolition du cours professionnel de trois ans en industrie laitière aurait diminué le nombre de finissants choisissant d'œuvrer en industrie laitière.

La fromagerie artisanale et fermière requiert donc que l'on repense l'approche pédagogique et le contenu des cours pour les adapter à un modèle différent de celui de la moyenne et de la grande entreprise. Voici deux exemples à ce titre : 1. la symbiose que recherche le fromager artisanal entre sa production et la production de lait à la ferme; 2. l'approche différente requise dans la fabrication de fromages à partir de lait cru ou de lait produit selon les méthodes biologiques.

Le prix

On ne peut conclure cette section sur les enjeux et les défis sans s'intéresser à la question du prix des fromages.

On note, dans le milieu de la fabrication de fromage, une inquiétude voulant que le prix de vente au détail soit trop élevé et freine éventuellement la demande et la croissance de l'industrie.

On attribue aux nombreux intermédiaires de la distribution une part de responsabilité à cet égard, mais c'est surtout le détaillant qui, pour plusieurs, semble s'attribuer une marge trop importante pouvant aller, au comptoir des fromages fins de certains magasins, jusqu'à 60 % du prix au consommateur.

Les fromages sont-ils vendus à des prix judicieux reflétant un bon rapport qualité-prix? Cela est difficile à juger, ces prix sont dans la partie supérieure du marché, comparativement à ceux des fromages qu'on trouve

dans les comptoirs ordinaires. Il est certain que le contexte actuel, favorable aux fromages fins, et l'enthousiasme du public permettent des prix substantiels.

Il nous faut approfondir notre connaissance des structures de prix et de leurs effets, car les données statistiques sur ce sujet n'indiquent pour le moment aucun fléchissement concernant la demande pour les fromages.

La compilation du Groupe AGECO de données de Statistique Canada indique que les prix des marques de fromages largement distribuées connaissent une diminution depuis 1997 pour ce qui est du format de 250 grammes et que le temps de travail nécessaire à l'achat suit la même tendance. Cette compilation indique également que la consommation, classée en fonction du revenu au Canada en 2002, est de presque 1,5 kilogramme de plus pour le quintile supérieur par rapport au précédent et le quadruple de la consommation du quintile inférieur pour s'établir à 3,31 kilogrammes. Mais il semble que la taille des ménages soit le facteur le plus significatif expliquant cette distinction dans la consommation.

Perspectives de développement

Le choix d'une stratégie

Notre cheminement nous amène à des questions de fond concernant la direction que devrait prendre le secteur des petites fromageries et micro-fromageries pour assurer son développement. Il existe beaucoup d'écrits sur le sujet : un document de la Société des fromages du Québec, un plan stratégique produit par la Filière des produits caprins du Québec, des recommandations du Chantier sur les produits de niche et du terroir, les propositions du CILQ lors de séances publiques concernant l'élaboration d'une politique québécoise de la transformation alimentaire. On y a sûrement réfléchi également aux différentes tables de concertation régionales.

Si l'on prend un peu de recul, qu'est-ce qui se dégage de tout cela?

Nous savons que, d'une façon générale, la petite fromagerie et la micro-fromagerie transforment de petits volumes de lait, que leurs coûts de production à l'unité sont plus élevés que ceux de la moyenne et de la grande entreprise et qu'elles sont éloignées des centres urbains.

Par ailleurs, la plupart de ces fromageries doivent recruter localement leur main-d'œuvre et la former au sein de l'entreprise. Elles sont éloignées des centres d'expertise laitiers et, compte tenu de leur petitesse, font appel pour compenser à la consultation d'experts reconnus du milieu laitier. Par leur mode de fonctionnement, ces entreprises ont un impact significatif sur l'économie régionale.

La demande est forte pour leurs fromages, mais la mise en marché demeure une préoccupation, car l'accès aux grands réseaux de distribution et de vente au détail requiert un volume de production de même qu'une capacité de transport et de livraison qu'elles n'ont pas. D'autres capacités ou attributs leur seraient nécessaires tels qu'une sophistication sur le plan administratif, une informatisation et une capacité financière qui leur permettrait d'assumer le coût d'entrée et d'inscription dans ces réseaux de distribution.

Par contre, des éléments positifs compensent les points faibles : la légèreté administrative et la rapidité décisionnelle, l'originalité et la distinction du produit, l'appartenance au milieu, l'accès prioritaire au lait, la qualité artisanale du travail, la détermination de l'entrepreneur.

Le défi d'être différent

Quelle stratégie adopter qui tienne compte à la fois des forces et des faiblesses de la petite fromagerie et de la micro-fromagerie?

Les stratégies de base reconnues en gestion des affaires, telles que la focalisation et la domination d'une part de marché, la concentration et les fusions d'entreprises ou encore une politique constante de réduction des coûts, ne s'appliquent pas à la situation des petites fromageries et micro-fromageries.

Par conséquent, leurs dirigeants ont adopté, d'une façon intuitive ou réfléchie, une stratégie qui consiste à offrir un produit différent, un fromage unique par ses propriétés et présenté de façon originale. Ils ont opté pour une stratégie de différenciation, utilisant tous les éléments à leur portée pour caractériser leur produit. La fromagerie à base de lait cru et celle à base de lait biologique en sont deux bons exemples.

Mais la tendance n'est pas limitée à ces deux exemples. Des fromageries ont avec succès perfectionné un produit déjà existant, lui associant des notions de tradition ou d'appartenance culturelle et géographique, toujours avec le souci de singulariser le produit, d'accentuer ses différences par rapport à la concurrence. Une autre approche suivie pour innover a été le transfert technologique des fabrications de l'étranger que l'on adapte au goût du marché québécois.

Dans cette recherche de la différence, on n'hésite pas à associer au produit le patrimoine culturel et historique de sa région ou des événements touristiques et artistiques. Le milieu est mis à contribution pour stimuler de mille et une façons la curiosité du consommateur.

En résumé, le milieu des petites fromageries et micro-fromageries a déjà expérimenté avec succès et mis en place une stratégie de développement. Leur approche se distingue par le fait qu'elles vendent au client plus que du fromage; elles vendent une expérience gustative, émotionnelle et intellectuelle qui nourrit à la fois le corps et l'esprit.

Par contre, cette approche risque de s'émousser si nous ne parvenons pas à la soutenir et à la protéger en lui créant des assises professionnelles, réglementaires et commerciales.

L'arrivée constante de nouvelles fromageries avec de nouveaux produits peut susciter chez le consommateur une fatigue ou une insensibilisation, peut-être aussi une certaine confusion. Le Québec n'est pas si vaste et il arrivera vite aux limites de sa capacité d'absorption ou de son intérêt pour la nouveauté.

Il est souvent dit que nous pouvons grandement progresser si nous nous comparons à la consommation de l'Europe pour ce qui est du fromage, en particulier de la France, de l'Allemagne et de l'Italie. Bien que la consommation par personne de ces pays excède les 20 kilogrammes, tandis qu'au Canada elle avoisine les 14 kilogrammes, nous devons prendre en compte le fait que notre style de vie et nos habitudes alimentaires ne sont pas identiques. Il est aussi à noter que la consommation de fromage n'évolue que faiblement à la hausse depuis quelques années dans ces pays.

L'autre facteur qui peut affecter la croissance des petites fromageries est l'arrivée sur les marchés d'entreprises beaucoup plus puissantes utilisant la même approche de mise en marché ou faisant l'acquisition des marques déjà implantées avec succès pour les produire ailleurs que dans leur lieu d'origine.

La stratégie qui pourrait être mise en place par le gouvernement, si celui-ci décidait d'intervenir pour appuyer le développement de ce secteur, serait d'abord à notre avis de :

1. Soutenir la demande.

2. Protéger et accentuer la spécificité des productions et l'authenticité des produits.

3. Collaborer à l'organisation et à l'encadrement de la profession.

Ces recommandations sont à la portée de l'État québécois et ne nécessitent pas de débours importants par rapport à l'ensemble des interventions que pose le Ministère. De plus, ces actions sont vitales pour le secteur.

Lorsque l'effet de la nouveauté et de la curiosité se sera atténué et que les fromages du Québec seront connus et appréciés pour leur qualité, l'augmentation de la demande sera beaucoup plus difficile et nous devrons regarder vers d'autres marchés que celui du Québec pour soutenir et nourrir cette approche élitaire.

Nos chances de succès se mesureront à notre capacité de créer pour ce secteur un projet mobilisateur qui permettra une alliance stratégique entre l'État, ses organismes et ministères, notamment les ministères spécialisés, les écoles de formation, les associations professionnelles et les groupes d'affaires du secteur de même que les entreprises.

Une fenêtre de possibilités est maintenant ouverte pour le Québec, lui permettant de prendre une position de leader dans le secteur alimentaire, en tant que chef de file du goût, de l'originalité et du produit naturel.

Il nous faut tirer parti d'une situation bénéfique où nous devançons quelque peu nos concurrents nord-américains par un éveil plus rapide à une demande plus sophistiquée en ce qui concerne la fromagerie.

À l'aide de professionnels de la grande cuisine, de nos techniciens, de nos chercheurs, de nos éducateurs, de nos fonctionnaires, de nos fromagers, de nos commerçants, nous devrions nous atteler à la définition de ce que sera le goût québécois. Notre stratégie devrait être axée sur la maximisation du goût et le produit haut de gamme, comme c'est le cas dans d'autres domaines, par exemple le vêtement, la parfumerie ou la restauration.

M. Patrick Tirard-Collet mentionnait avec justesse, lors d'un exposé qu'il faisait dans le cadre du Festival des fromages de Warwick, que nous étions habiles à reconnaître la qualité d'un fromage par une absence de défauts, mais que, malgré ses recherches, il n'avait pu recueillir à travers le monde que peu d'indices sur ce que l'on devrait y trouver et dans quelle mesure.

M. Tirard-Collet ne l'a peut-être pas réalisé, mais il venait d'identifier une option qu'il n'en tient qu'à nous d'exploiter.

ANNEXE C

Régions administratives du Québec visitées dans le cadre de l'étude

Région 01 :	Bas-Saint-Laurent; (R 01)
Région 02-09 :	Saguenay–Lac-Saint-Jean–Côte-Nord; (R 02-09)
Région 03 :	Capitale-Nationale; (R 03)
Région 05 :	Estrie; (R 05)
Région 06 :	Montréal; (R 06)
Région 07 :	Outaouais; (R 07)
Région 08-10 :	Abitibi-Témiscamingue–Nord-du-Québec; (R 08-10)
Région 11 :	Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine; (R 11)
Région 12 :	Chaudière-Appalaches; (R 12)
Région 13-14 :	Laval-Lanaudières; (R 13-14)
Région 15 :	Laurentides; (R 15)
Région 16 :	Montérégie; (R 16)
Région 17 :	Centre-du-Québec; (R 17)